

**Réussites
françaises : 20
histoires
d'entrepreneurs**

Rémi Raher

VISIT...

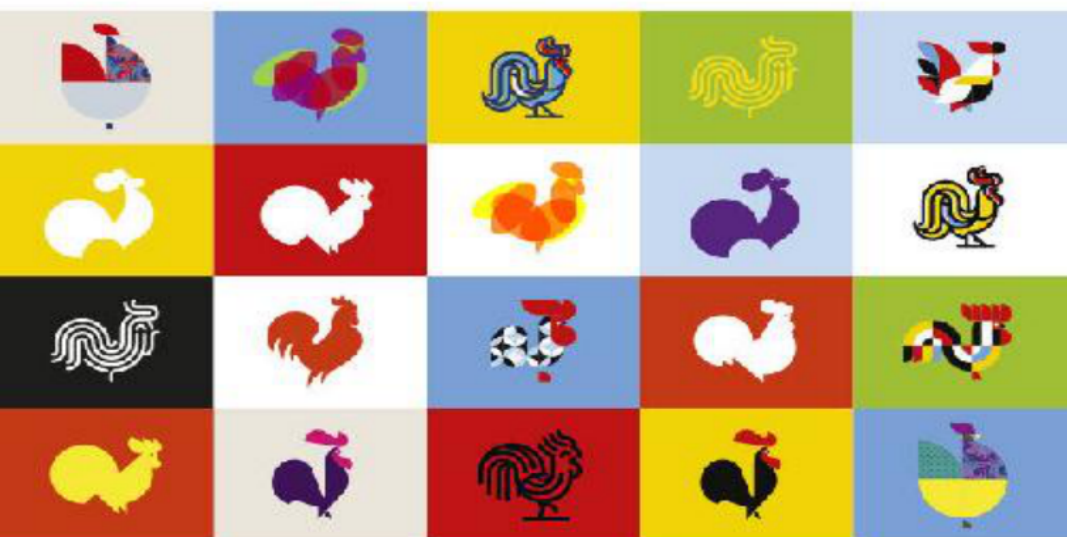
LANZAROTE
Caliente.COM

David Ringrave & Rémi Raheer

Préface de Xavier Niel

RÉUSSITES FRANÇAISES

20 histoires d'entrepreneurs
qui ont réussi en France
(et leurs conseils pour entreprendre)



THE BOOK
MAKER

DAVID RINGRAVE & RÉMI RAHER

RÉUSSITES FRANÇAISES

*20 histoires d'entrepreneurs
qui ont réussi en France
(et leurs conseils pour entreprendre)*



En application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans l'autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie. Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est interdite sans l'autorisation de l'éditeur.

SOMMAIRE

Préface de Xavier Niel

Avant-propos

OSER ENTREPRENDRE

En guise d'introduction...

LE GLOSSAIRE DU START-UPPER

Chapitre 1

SÉBASTIEN FOREST, ALLORESTO :

«LE PREMIER BESOIN D'UN ENTREPRENEUR, C'EST LA DOUCEUR»

Chapitre 2

GUILLAUME PAOLI & NICOLAS CHARTIER, ARAMISAUTO :

«LA RÉSILIENCE EST UNE QUALITÉ FONDAMENTALE»

Chapitre 3

LUDOVIC HURAUX, ATTRACTIVE WORLD & SHAPR :

«IL FAUT ESSAYER DE SE RÉJOUIR TOUS LES JOURS»

Chapitre 4

VALÉRIE ABEHSERA, BALINEA :

«LES LOIS DE L'ATTRACTION, ÇA EXISTE !»

Chapitre 5

XAVIER CHAUVIN, BEAUTÉPRIVÉE :

«LE PARTAGE EST UN POINT CLÉ»

Chapitre 6

CHARLES GILLIBERT, CG CINÉMA :

«LA DÉTERMINATION BALAYE LES DIFFICULTÉS»

Chapitre 7

PATRICK ASDAGHI, FOODCHÉRI :
«SE LANCER VITE ET AJUSTER ENSUITE»

Chapitre 8

PAULINE LAIGNEAU, GEMMYO :
«FAIT VAUT MIEUX QUE PARFAIT»

Chapitre 9

FEDERICO MUSI, LOOK CYCLE :
«ENTREPRENDRE EST UN SPORT DE HAUT NIVEAU»

Chapitre 10

PHILIPPE DE CHANVILLE & CHRISTIAN RAISSON, MANOMANO :
«PLACER L'HUMAIN AVANT LE BUSINESS»

Chapitre 11

AUGUSTIN PALUEL-MARMONT, MICHEL ET AUGUSTIN :
«LA VIE EST PLUS RICHE QUAND ON LA PARTAGE»

Chapitre 12

LAURE LEFEVRE, MINUTEBUZZ :
«UNE FOIS QUE TU ES LANCÉ, TU Y VAS ET TU AVANCES»

Chapitre 13

SIXTE DE VAUPLANE, NESTOR :
«L'IMPORTANT, C'EST TOUJOURS L'EXÉCUTION»

Chapitre 14

HENRI LE MENESTREL, NEXTEDIA & LE CÈDRE ROUGE :
«IL FAUT AVOIR UNE CAPACITÉ DE FANTASME»

Chapitre 15

JEAN MEYER, ONCE :
«LA START-UP EST LE SEUL ASCENSEUR SOCIAL QUI EXISTE ENCORE»

Chapitre 16

SACHA PAVAN, OR DU MONDE :
«ON VOTE TOUS LES JOURS AVEC SA CARTE BLEUE»

Chapitre 17

MARION CARRETTE, OUICAR & ZILOK :
«LA SEULE SOLUTION, C'EST D'ESSAYER»

Chapitre 18

STÉPHANE TREPPOZ, SARENZA :
«LE BUT EST DANS LE CHEMIN»

Chapitre 19

THIERRY PETIT, SHOWROOMPRIVÉ :
«QUAND ON CRÉE, ON NE PENSE PAS AU RISQUE»

Chapitre 20

MATTHIEU GÉHIN, SOLENDRO :
«IL FAUT FAIRE CONFIANCE À SES PROPRES CHOIX»

Bonus

DEUX PORTRAITS SUPPLÉMENTAIRES

Chapitre 21

DIDIER ROCHE, DANS LE NOIR :
«JE NE SUIS PAS UN SELF-MADE-MAN»

Chapitre 22

MATTHIEU DARDAILLON, TICKETFORCHANGE :
«LE SUCCÈS, C'EST DE DEVENIR MILLIONNAIRE EN IMPACT»

En guise de conclusion...

S'ÉPANOUIR OU PRODUIRE, IL NE FAUT PAS CHOISIR !

Remerciements

Préface de Xavier Niel

Réussir en France est plus facile qu'ailleurs et c'est pour cela que nous avons besoin de plus d'entrepreneurs. D'ailleurs, avant de lorgner vers le monde anglo-saxon, il est utile de rappeler que le mot entrepreneur est français ! Donc même si les chefs d'entreprises sont parfois mal aimés aujourd'hui, c'est pourtant quelque chose que nous avons dans nos gènes et dans notre culture. Et ce n'est sans doute pas un hasard si la France est un paradis fiscal...

Cette dernière remarque est sans doute un peu provoquante, mais j'en ai la conviction : la France est un pays fantastique pour créer des entreprises ! On n'a besoin de rien pour entreprendre, tout juste faut-il savoir lire et compter, et on peut se lancer avec juste un centime d'euro. Qui dit mieux ? Sans parler de notre fiscalité, pourtant souvent critiquée, qui reste moins élevée qu'aux Etats-Unis en ce qui concerne l'imposition sur les plus-values ou la cession de son entreprise à ses enfants. Je ne suis pas un ardent défenseur de l'héritage (loin de là...), mais c'est un point qu'il faut souligner quand on parle d'argent !

Car l'argent public coule à flots quand on veut entreprendre dans l'Hexagone. Vous pouvez par exemple toucher le chômage pendant que vous créez votre d'entreprise, voire être financé par BPI France ou le crédit impôt-recherche. Le paradoxe, source de bien des incompréhensions, c'est qu'on aide tellement les petites entreprises, que quand elles deviennent grosses et ne reçoivent plus autant d'argent, elles ne comprennent pas pourquoi et se plaignent de l'Etat qui ne jouerait plus son rôle. Bienvenue dans la vraie vie des entreprises, où le secteur privé n'est pas censé vivre grâce aux revenus du secteur public...

La vraie vie des entreprises, vous allez précisément la découvrir dans les pages de ce livre, à travers une vingtaine de parcours très différents, qui illustrent à quel point la diversité est source d'enrichissement, d'inspiration, d'audace et d'innovation. Car cet ouvrage a le mérite de s'éloigner des récits classiques d'entrepreneurs géniaux à qui tout réussit comme par miracle, en prenant le parti, non pas de raconter les entreprises dans leur homogénéité (le travail, la

volonté, la persévérance), mais bien de raconter les entrepreneurs dans leur diversité (leurs origines, leurs parcours, leurs sensibilités).

Vous verrez ainsi qu'on peut entreprendre et réussir indépendamment du fait qu'on soit modeste ou flamboyant, aventurier solitaire ou joueur en équipe. Dans cette vingtaine de portraits, vous trouverez autant de personnages différents qui se sont livrés sans chercher à gommer les aspérités de leur histoire, ne faisant pas mystère des éventuelles difficultés ou des inévitables erreurs. Car si les médias aiment les histoires enchantées, la vérité, c'est que les entrepreneurs n'ont pas tous un parcours parfait et linéaire, loin de là ! C'est ce qui vous renforce et vous fabrique, et c'est sans doute une bonne chose : le jour où vous avez un gros problème, vous êtes content d'en avoir eu plein de petits avant, pour mieux gérer à la fois la situation et vos émotions.

D'une certaine façon, la vie de chef d'entreprise, c'est une suite de mauvaises nouvelles auxquelles il faut réagir et s'adapter pour apprendre et progresser. Parfois, le mistral souffle fort et il faut s'accrocher voire accepter la chute pour mieux rebondir ensuite. Ce n'est pas un secret : j'ai moi-même connu les plaisirs de la pension complète dans un établissement carcéral en raison d'erreurs de gestion dans mes entreprises antérieures, et il a fallu digérer l'épreuve pour continuer l'aventure et en ressortir plus fort. C'est pourquoi je relativise souvent les difficultés des jeunes créateurs d'entreprise quand un micro-problème administratif leur semble une montagne accablante...

Le but d'entreprendre est là : changer le monde sans doute, mais déjà se changer soi, apprendre sur soi, de ses erreurs comme de ses bonnes décisions, se réaliser à travers un projet qui fait sens et qui nous porte au quotidien. Je ne suis bien sûr pas le même homme à 50 ans que celui que j'étais à 20 ans, et c'est heureux ! Les épreuves vous font grandir, les succès aussi... Et dans les deux cas, on apprend des choses que l'on peut transmettre aux autres. Car si c'est évidemment un plaisir de réussir, c'est aussi très satisfaisant de savoir que son exemple est inspirant et qu'on peut aider d'autres personnes à sauter le pas, en leur apportant conseil et financement, quelle que soit la taille de leur projet. Une aide souvent bienvenue pour les entrepreneurs en herbe, car entreprendre ne s'apprend pas sur les bancs de l'école !

En effet, le système éducatif français n'évolue pas très vite sur ce sujet, ce qui explique sans doute les nombreuses initiatives visant à changer les mentalités. Il y a bien sûr l'Ecole 42, ouverte en 2013, qui propose

un modèle de formation innovant comptant peu de professeurs et qui promeut l'apprentissage par l'expérience et la recherche personnelle. Il y a aussi l'association 100 000 Entrepreneurs de Philippe Hayat, qui organise des rencontres entre des entrepreneurs et des élèves ou des étudiants, afin de diffuser très tôt le goût d'entreprendre voire de prendre des risques.

Et avec un autre support et peut-être une échelle semblable (et je l'espère plus large encore), ce livre s'inscrit dans cette même ambition, avec un message résolument positif et optimiste : diffuser l'envie d'entreprendre, oser franchir le pas. En cela, cet ouvrage n'a bien sûr rien d'un manuel scolaire sur l'entrepreneuriat, c'est un média qui permet à des praticiens de partager leurs expériences avec leurs pairs et ceux qui souhaitent le devenir... ces derniers étant de plus en plus nombreux.

Et c'est tant mieux ! Il faut encourager les jeunes (comme les moins jeunes) à créer les entreprises de demain. C'est la compétitivité de notre pays qui est en jeu donc il faut tout mettre en oeuvre pour les aider. Chez Free, avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à 4 milliards d'euros, nous avons les moyens de gérer les problèmes sociaux et juridiques qui vont avec la vie des entreprises. Mais quand on débute, on perd beaucoup de temps et d'énergie avec tous les aspects administratifs de l'activité, c'est pourquoi il faut contribuer à simplifier toutes ces démarches. Ainsi, dans l'incubateur Station F, inauguré en juin 2017, nous avons intégré tous les services de l'Etat (Pôle emploi, Urssaf, La Poste, INPI...) pour faciliter les démarches des 1000 start-up en développement que nous hébergeons.

Et au-delà de l'hébergement, nous sommes convaincus que 90% des problèmes des entrepreneurs trouvent une solution chez les autres entrepreneurs. Il y a donc un incroyable bénéfice pour ces jeunes dirigeants de start-up à échanger avec des pairs, même (ou parce que) de secteurs différents, afin de partager les points de vue, les difficultés et les façons de les appréhender et de les gérer. Encore une fois, la solution vient de la fertilisation d'expériences croisées, de cette diversité humaine, culturelle et sectorielle. Dans le même ordre d'idées, vous trouverez dans ce livre des exemples variés de situations et de décisions auxquelles un entrepreneur est confronté, et vous verrez que les témoins interrogés partagent très honnêtement leurs expériences personnelles.

Mais au-delà de l'aspect audacieux de la démarche entrepreneuriale, il y a aussi un aspect culturel qu'il faut changer : les Français sont parmi

les plus faibles investisseurs, or nous avons besoin de pousser les gens à investir dans les start-up. Une mesure simple serait par exemple de faire disparaître toute forme de taxation sur l'argent investi dans les jeunes entreprises innovantes, comme le *love money* mis à disposition par les familles et les proches des porteurs de projet au début de leur démarche. C'est de l'argent productif qui aide au développement du pays, donc si l'Etat n'a plus d'argent, pourquoi ne pas tout simplement valoriser celui des ménages ?

Enfin, vous remarquerez que chaque chapitre de ce livre s'achève par les conseils des témoins sollicités pour entreprendre et réussir ; je ne résiste donc pas à la tentation de vous livrer à mon tour quelques idées et encouragements pour l'avenir...

- **Cultivez votre esprit rebelle et rock.** Les patrons de l'ancien monde étaient des vieux messieurs en costume gris et très ennuyeux, mais vous avez le droit de rester vous-même pour réussir. Mon ami Jacques-Antoine Granjon, le patron de Vente-Privée.com, a les cheveux longs et roule dans une Bentley de couleur framboise. Saurez-vous être aussi cool que lui ?

- **On peut critiquer, mais il faut proposer.** On est très fort en France pour avoir en permanence un esprit critique... mais ça ne doit pas s'arrêter là, sinon ça ne sert à rien. C'est facile de critiquer mais il faut alors proposer d'autres solutions à ce système critiqué, avec de la créativité et un peu de folie, beaucoup de conviction et un grand sens de l'autodérision.

- **Osez la disruption.** Vous pouvez casser les codes d'un secteur et faire ce que personne d'autre n'a osé faire. Innover est avant tout un état d'esprit. Quand Marc Simoncini a créé Meetic, personne n'a imaginé qu'on pourrait rencontrer son mari ou sa femme sur Internet. Mais connaissez-vous encore une agence matrimoniale qui ne soit pas sur Internet ?

- **N'ayez pas peur de viser haut.** Les sacrifices qu'un entrepreneur doit faire sont parfois importants, mais ils ne sont pas moins grands sur un « petit » projet que sur un « grand ». L'ambition nourrit l'innovation : visez grand, car au pire, ça marche !

- **Soyez ouvert aux opportunités et aux rencontres.** Avec l'esprit rock et l'audace, vous verrez des opportunités de marché et attirerez projets et talents. Les victoires sont rarement les fruits d'un travail solitaire ; les victoires sont gagnées par l'alchimie

d'une équipe complémentaire et soudée.

- **Cultivez humilité et force tranquille.** On s'excuse trop souvent de réussir, de viser haut et d'avoir de l'ambition ; avancez et restez sourds aux jugements personnels des autres. Vous attirerez forcément des jalousies... mais vous attirerez aussi de l'estime et du respect, puis vous pourrez à votre tour inspirer d'autres personnes à suivre le même chemin.

- **Passez à l'action !** Vous remarquerez que c'est le point commun de tous les témoins de cet ouvrage : ils n'ont pas attendu l'idée géniale ou le produit parfait, ils se sont lancés en procédant par des ajustements au fur et à mesure jusqu'à fournir un service dont ils sont fiers aujourd'hui. Donc n'attendez pas demain et lancez-vous aujourd'hui. Lequel d'entre vous figurera dans le tome 2 de ce livre ?

Je vous souhaite une bonne lecture et le meilleur dans vos aventures.

Xavier Niel

OSER ENTREPRENDRE

La start-up a le vent en poupe et bien des gens se rêvent entrepreneurs. Autant le patron a une mauvaise image (en tout cas en France), autant l'entrepreneur en a une bonne... alors qu'il est pourtant aussi un patron ! Mais il conserve un côté aventurier romantique, qui se lève chaque matin pour réaliser ses rêves. Et son entreprise est naissante (ou en pleine puberté) alors ça reste mignon, humain et chaleureux. De plus, rien à voir avec le capitalisme ! Ses motivations viennent du plus profond de ses entrailles.

- « C'est un projet qui me tient à cœur... »
- « Je veux être mon propre patron ! »
- « Je veux me prouver que j'en suis capable, tout simplement. »
- « Je veux être libre et prendre ma vie en main... »
- « Je suis né comme ça, je suis un serial entrepreneur ! »
- « Je me suis fait virer, je veux leur prouver qu'ils ont eu tort. »
- « Je veux changer le monde... »

Il y a des tonnes de raisons d'entreprendre et de monter sa boîte, et toutes sont bonnes. Mais il y a aussi quantité de raisons de ne pas le faire, et la plupart ne le sont pas ! Même si elles sont respectables, légitimes et explicables.

- « Ce n'est pas le moment... »
- « J'ai un prêt à rembourser et une famille à nourrir. »
- « Je ne supporte pas l'inconnu ! »
- « Je gagne très bien ma vie, pourquoi tout risquer ? »
- « Je n'ai tout simplement pas d'idée. »
- « Il faut beaucoup d'argent... »
- « J'ai peur de me planter ! »

La liste des freins qui nous empêchent de passer à l'acte est longue. Il faut donc sans doute une bonne dose d'inconscience, que d'autres appelleront courage (et l'inverse est vrai aussi !), pour se jeter à l'eau. Avec parfois un sentiment d'urgence et de nécessité... Mais il s'agit rarement d'une décision radicale. C'est plus souvent un mouvement qui nous met sur le chemin d'entreprendre : un petit pas suivi d'un

autre, l'enthousiasme contagieux d'un associé qui nous précipite à sa suite, une vague opportune qui nous empêche de résister.

Pourtant, certains franchissent le pas quand d'autres se contentent d'en parler. Alors qu'est-ce qui fait la différence ? Difficile à dire... mais c'est en partie pour répondre à cette question que nous avons entrepris l'écriture de ce livre.

Echouer vite... ou échouer mieux ?

S'il fascine autant, c'est sans doute parce que l'entrepreneur est avant tout le patron de sa vie. Dans une époque qui multiplie les contraintes et réduit les libertés, il est celui qui a décidé de prendre son destin professionnel en main. Seul ou en groupe, il se lance dans un voyage. Sa quête ? Parfois simplement le désir brûlant de donner vie à une idée. Parfois aussi l'envie de sortir du lot pour accéder à une forme de reconnaissance. Souvent, juste la volonté de prendre les commandes, de faire les choses comme il l'entend et de créer quelque chose de plus grand que lui.

Et si l'entrepreneur a le vent en poupe, c'est parce qu'il incarne quelque part un héros des temps modernes, désireux de porter une idée en prenant le risque de sortir d'un cadre bien balisé. Or la route vers l'inconnu fait peur ; on risque de tomber, on risque de se perdre... et on risque d'échouer. Ah, la peur de l'échec ! Depuis l'école, on nous enseigne que se tromper, c'est échouer. En France, on n'apprend pas en se risquant à essayer, on apprend en relisant ses cahiers. Sinon, c'est la honte devant toute la classe, la mauvaise note assurée et les réprimandes parentales en rentrant à la maison.

Dès lors, on retient la leçon : surtout, ne prendre aucun risque. Car un parcours scolaire comme une carrière exemplaire ne peut supporter ni pause ni accident de parcours. On gommara même une année de chômage dans son CV en inventant un projet humanitaire ou un tour du monde, ça fait tout de même plus sérieux que de dire qu'on a été licencié et que notre génie n'a pas été reconnu immédiatement chez un autre employeur. Une drôle de culture quand on sait que la recherche scientifique de haut niveau est basée sur un principe simple : l'expérience. On essaye pour voir si ça marche ou si ça ne marche pas, puis on avise en fonction du résultat.

D'ailleurs, on trouve aussi cette méthode chez les enfants, par exemple un nourrisson qui apprend à marcher ou à parler. Il essaye, il se trompe, on l'aide à mieux faire, il essaye de nouveau et finalement il

réussit. Mais pourquoi ce qui est si mignon chez un bébé deviendrait si horrible dès l'école maternelle ? Dans d'autres cultures, on encourage les enfants à s'exprimer et à prendre des risques, non pas en portant l'échec comme une ambition, mais bien comme un moyen d'apprendre plus rapidement.

A travers les différents chapitres de ce livre, vous verrez que les entreprises qui réussissent n'ont pas peur d'essayer, quitte à se tromper pour corriger le tir. Le but n'est évidemment pas de se tromper pour se tromper mais de faire des tests sans craindre qu'ils échouent, afin d'améliorer son produit ou son service dans un processus itératif. D'ailleurs, un article paru dans la *Harvard Business Review* en avril 2011 classe les échecs dans trois catégories distinctes :

- Les « *good failures* » ou « bons échecs », c'est-à-dire les échecs probables et attendus en raison d'un essai sur une idée nouvelle ou un processus nouveau ; ils permettent à l'entreprise de progresser en étant une source d'enseignements pour le patron et les salariés (par exemple, l'essai d'un nouveau packaging pour une opération promotionnelle).
- Les « *bad failures* » ou « mauvais échecs », c'est-à-dire les erreurs de jugement ou d'appréciation qui se reproduisent car on n'en tire aucune conséquence, ce qui dégrade la qualité du produit ou du service au fur et à mesure (par exemple, ne pas tenir compte des retours des clients lors des enquêtes de satisfaction).
- Les « *unavoidable failures* » ou « échecs inévitables », c'est-à-dire les échecs définitifs qui conduisent à la faillite d'une entreprise et dont il sera difficile de se remettre (par exemple... non, on ne veut être désagréable avec personne !).

Dans la vie des entreprises qui réussissent, il y a souvent plusieurs bons échecs, qui permettent d'améliorer la qualité de l'offre initiale au fil du temps, et parfois quelques mauvais échecs, dont il faut se relever avant de prendre le mur. Quant aux échecs inévitables, ils résident souvent dans l'idée de départ, dans la mise en œuvre initiale ou dans le refus de s'adapter. Mais vous aurez compris une chose : se planter n'est pas mortel et ça peut même être bénéfique !

Portrait-robot de la réussite

La proposition de ce livre est simple : nous souhaitons encourager les lecteurs à se réapproprier le terme français d'entrepreneur que les

Américains utilisent tant afin de lui redonner toutes ses lettres de noblesse, en racontant l'histoire d'une vingtaine de femmes et d'hommes qui se sont lancés dans une aventure entrepreneuriale avec succès. Ce qui pose, bien sûr, la question de la réussite.

Qu'on le veuille ou non, la réussite financière d'une entreprise est importante pour sa survie ; personne ne travaille durablement sans salaire ni infrastructure. D'ailleurs, en France, la réussite d'une entreprise s'apprécie souvent à l'aulne du nombre de ses salariés ou encore de son chiffre d'affaires (même si les analystes financiers s'intéressent plutôt aux indicateurs de rentabilité, de croissance et de cash-flow). Dans le pays qui a pour ainsi dire inventé le droit du travail, fournir un emploi à un grand nombre d'individus est une fierté. Mais l'honnêteté pousse à dire que ce n'est certainement pas le but premier de l'entrepreneur qui débute, ce dernier se fixant plutôt des objectifs liés à la taille (construire quelque chose qui croît) et à la pérennité (construire quelque chose qui dure).

Cependant, dans cet ouvrage, nous interprétons plutôt la réussite comme la transformation d'une idée en une entreprise viable, ce qui implique l'exécution heureuse ou audacieuse d'un plan (certes maintes fois revu) avec en ligne de mire l'issue heureuse de l'aventure qui passe par une vente, une transmission ou une ouverture du capital au public (la fameuse IPO). Pour un entrepreneur, les règles du jeu du marché capitaliste sont acceptées, même s'il ne les connaît pas toutes au départ, et il est disposé à jouer avec ses armes pour réussir à passer de l'idée au projet, et du projet à l'action.

Même si l'argent reste un tabou en France, un entrepreneur attache de l'importance aux indicateurs de réussite financière de sa société et l'argent est une reconnaissance de sa performance. Ainsi, la sortie capitalistique (partielle ou totale) dans de bonnes conditions correspond à la rémunération de sa prise de risque et du temps investi, tout autant qu'à la pérennisation de son entreprise. Et si cette étape représente un moment de fierté face à l'ouvrage accompli, l'argent est rarement le moteur de l'entrepreneur : après une sortie réussie, rares sont ceux qui s'arrêtent là et ne repartent pas sur de nouvelles aventures.

La réussite telle que nous l'entendons est certes une reconnaissance sociale d'une performance économique, mais elle reste toujours relative, personnelle et polymorphe : un épanouissement personnel, un sentiment d'utilité sociale, la satisfaction du travail bien fait voire un sens métaphysique en fonction des aspirations de chacun. C'est la

raison pour laquelle notre sélection d'une vingtaine d'entrepreneurs ne s'est pas basée sur un critère strict de capitalisation boursière ou de richesse patrimoniale, mais sur un critère subjectif de rayonnement et d'aura, source d'admiration et d'inspiration.

A vrai dire, de façon pragmatique et éminemment partielle, nous avons choisi des entrepreneurs de notre entourage ou de notre réseau, que nous avons eu le plaisir de croiser dans notre vie d'affaires ou que nous avons envie de rencontrer. Deux d'entre eux ont été nos associés directs dans l'entreprise Bankexam (et nous le précisons dans les chapitres concernés), d'autres ont accepté de nous répondre lorsque nous leur avons présenté notre projet. Ils étaient 20 au départ (d'où le sous-titre du livre) mais vous constaterez qu'ils sont 22 à l'arrivée car chacune de leurs histoires méritait d'être connue (et offrir 10% de plus que ce qui est promis sur l'emballage est toujours une excellente stratégie marketing). Les deux entrepreneurs présentés en bonus gagnent à être connus : le premier n'a pas 30 ans et s'efforce de donner les outils idoines à celles et ceux qui veulent changer le monde, sans autre perspective que celle d'aider un maximum de gens (puisqu'il a opté pour une structure associative), le second est un serial entrepreneur non-voyant, à la fois iconoclaste et humaniste, qui prouve au quotidien qu'un handicap n'est pas un obstacle à l'épanouissement personnel et professionnel.

En interrogeant ces témoins, nous avons été frappés par la diversité des formations et des tempéraments, mais nous avons aussi pu extraire quelques traits communs ou généraux sur leurs parcours et enseignements :

- Peu d'entre eux sont obsédés par un projet d'entreprise depuis la petite enfance ou se sont réveillés un beau matin avec l'idée du siècle. Cependant, ils étaient désireux d'entreprendre et généralement en veille active autour d'une intuition, souvent imprécise à l'origine, puis les rencontres ont été pour beaucoup dans la génération ou la confrontation des idées qui se sont cristallisées.
- Que la peur de l'échec ait été présente au démarrage ou non (et beaucoup ont la chance de ne pas ressentir cette peur, ô inconscience heureuse !), la difficulté a fait partie intégrante du chemin et tous témoignent d'une capacité de rebond qui permet de démystifier et minimiser l'échec.
- Qu'ils soient tombés dans la marmite tout jeunes ou qu'ils aient

découvert la potion magique plus tard, ils ont tous une passion d'entreprendre et une généreuse envie de la transmettre. C'est avec un grand enthousiasme que tous ces entrepreneurs ont accepté de raconter leur histoire (et nous les en remercions), peu empressés d'étaler leur réussite mais emballés de partager expériences et conseils qui résonneront pour certains et seront d'une utilité pour beaucoup. D'ailleurs, aucun d'eux ne profite d'une « retraite bien méritée » grâce à une sortie patrimoniale ! Même ceux qui pourraient clairement se le permettre sont repartis dans une autre aventure (voire plusieurs) et sont devenus business angels.

- Les entrepreneurs en solo ne sont pas légions et beaucoup d'entreprises se sont constituées autour de duos complémentaires... qui ont su rassembler une équipe encore plus large. Pour aucun la réussite n'est solitaire !

Le paradigme d'Edison

Nous avons donc parlé de tentatives et de persévérance, et nous soulignons que s'entourer d'une équipe compétente et complémentaire est essentiel. A ce titre, il est utile de revenir sur le mythe de Thomas Edison, ce génial inventeur américain aussi prolifique que controversé. Souvent représenté sous l'avatar d'un bricoleur en blouse dans un atelier mal rangé, on le dépeint comme un chercheur obsessionnel et solitaire, capable de faire 9999 essais ratés avant que le test n°10000 donne une ampoule électrique. La réalité est pourtant loin du mythe !

Edison était effectivement obsessionnel, mais bien loin d'être solitaire. Il a créé sa propre entreprise en 1874 avec deux associés pour recruter une équipe de 60 chercheurs salariés (plutôt que de recourir à des chercheurs isolés), ce qui lui a permis de superviser jusqu'à 40 projets en même temps et de déposer 1074 brevets, allant du phonographe à la gomme synthétique en passant par la lampe fluorescente. A son apogée, l'homme dirigea un véritable empire industriel employant plus de 35 000 personnes. On est loin d'un Géo Trouvetou qui bricole au fer à souder dans son garage !

Pour reprendre l'exemple de l'invention de l'ampoule électrique, il aura fallu une équipe d'une trentaine de personnes, dont des scientifiques de haut niveau... et un long processus d'essais et d'erreurs. Ainsi, même si le génie d'Edison est facilement illustré par cet instant précis où l'ampoule s'allume, il ne s'agit pas d'une unique invention arrivant comme l'heureuse conclusion de toute une vie de sacrifices. Il s'agit plutôt d'une suite voire d'un réseau entier

d'innovations coordonnées, dont chacune a demandé les efforts conjugués de plusieurs corps de métier aussi variés que le chimiste, le souffleur de verre ou le mathématicien.

Thomas Edison n'était donc pas un savant fou reclus du monde mais bien un entrepreneur instinctif et travailleur, qui s'intéressait autant à la productivité de ses ressources humaines qu'au potentiel commercial de ses inventions. De plus, il avait aussi compris les principes du marketing et de la communication, ce qui lui a non seulement permis de valoriser ses travaux et ses produits auprès de la presse et du grand public, mais aussi de dévaloriser ses rivaux de l'époque (comme le célèbre Nikola Tesla, qui en a largement fait les frais).

Enfin, il est intéressant de souligner que les innovations proposées par Edison n'ont pas toutes été auréolées d'une grande gloire et qu'il a parfois été dépassé par des concurrents. Il en fut ainsi de son kinétoscope, un appareil individuel permettant de reproduire des images animées, qui a été largement ringardisé par le cinématographe des frères Lumière. Mais ce ne sont pas ces obstacles ni ces échecs qui l'ont empêché de poursuivre ses efforts pour développer son entreprise...

L'exemple de Thomas Edison peut donc devenir un véritable paradigme pour l'entrepreneur. Celui d'un homme passionné qui a su déployer de l'énergie et s'entourer d'une équipe afin de transformer ses idées en projets, et ses projets en actes concrets. Celui d'un fonceur résolument optimiste qui a connu des succès et des échecs mais qui n'a jamais arrêté d'avancer. Celui, aussi, d'un humaniste qui a su rester curieux et qui n'a jamais cessé de chercher de nouveaux défis, déposant son dernier brevet à l'âge de 83 ans, tout juste un an avant sa mort.

Le succès laisse des traces

Si le succès de Thomas Edison ou d'un des témoins présents dans ce livre vous inspire, sachez qu'il n'y a pas de recette magique, mais que le succès laisse des traces. En suivant des chemins pavés par d'autres, vous arriverez sans doute plus vite à votre destination, avec moins de risque de vous perdre en route. Pour vous y aider, nous avons intégré plusieurs éléments dans les pages à venir :

- Tout d'abord, un glossaire des termes techniques. Même si nous avons évité autant que possible d'employer tout jargon propre au monde des entreprises, des start-up ou de la finance, il nous a

semblé profitable d'insérer un lexique explicitant certains termes utilisés lors des discussions professionnelles (voire informelles !) dans l'univers du business.

- Ensuite, un encadré thématique dans chaque chapitre, en fonction des thèmes abordés par nos interlocuteurs lors des interviews et des échanges que nous avons eus. Il peut s'agir de stratégie financière, de méthode organisationnelle, d'une certaine vision de l'entreprise... Que vous soyez d'accord ou non, vous y trouverez certainement des éléments de réflexion intéressants.

- Enfin, chaque chapitre s'achève par trois conseils pour réussir, qui sont là aussi très variés. Vous remarquerez qu'ils sont parfois complémentaires et parfois contradictoires, parfois redondants et parfois inattendus. Nous y reviendrons en tout cas en conclusion de cet ouvrage pour vous apporter un éclairage supplémentaire sur notre démarche dans ce livre.

Et vous le devinerez peut-être (si vous n'en êtes pas déjà convaincu), il n'y a pas vraiment d'échec ni de réussite qui soit absolue. Chacun devra trouver en lui et autour de lui les ressources nécessaires à la réalisation de ses rêves et de son bonheur. Mais puisque la meilleure façon de prédire l'avenir est encore de le construire, il n'appartient qu'à vous de bâtir votre prochain empire !

En guise d'introduction...

LE GLOSSAIRE DU START-UPPER

Si on interroge Wikipédia, l'encyclopédie collaborative nous répond :

« Une start-up est une nouvelle entreprise innovante, généralement à la recherche d'importantes levées de fonds d'investissement, avec très fort potentiel éventuel de croissance économique et de spéculation financière sur sa valeur future. Sa phase de recherche et de développement de produit innovant, de test d'idée, de validation de technologie ou de modèle économique, est plus ou moins longue, avant sa phase commerciale, et son taux de risque d'échec est très supérieur à celui d'autres entreprises, de par son caractère novateur, sa petite taille et son manque de visibilité. »

D'une façon plus générale, dans l'acception populaire, une start-up est une entreprise encore jeune, détenue par ses fondateurs, mais pas nécessairement technologique ni gourmande en fonds d'investissement. Ainsi, alors qu'on disait jadis « j'ai créé ma boîte », on déclare désormais « j'ai lancé ma start-up » ; ça veut dire la même chose... mais c'est plus trendy !

Et comme souvent quand il est question de vocabulaire, les choses sont assez simples à comprendre dès lors qu'on lève le voile sur le langage des initiés. Ce chapitre liminaire est donc destiné aux non-initiés du monde des affaires, par exemple pour comprendre un dialogue entre deux entrepreneurs qui se croiseraient à Paris ou à New York lors d'un événement de la French Tech :

« Salut Marc ! Alors comment se portent tes affaires ? J'ai lu la presse : jeune retraité ?

- Salut Jean ! Ecoute, tout roule bien : nous avons atteint le break-even-point et on commence à cracher de l'EBIT. Toujours un peu de cash-burn sur le R&D, mais bon, ça m'a permis de lever un round A dans de bonnes conditions. A ce rythme-là, c'est l'IPO dans un an ! Et toi ? En passe de devenir la future one-billion start-up ?

- Cool pour toi. De mon côté, je me relance sur une nouvelle aventure,

une app servicielle. J'en suis au stade de la beta, pas encore de business-model et j'ai déjà cramé une partie de mes économies et celles des family & friends. Je dois trouver d'autres early investors, du love money, avant de me tourner vers des business angels ou des fonds seed. Plus qu'à montrer un peu de traction... Tu mettras pas un ticket chez moi ?

- Bien sûr, mais un petit : j'ai pas encore réalisé ! Ce tour m'a encore dilué et je n'ai pas fait de cash out. Pour l'exit, je vais devoir attendre un peu, mais j'ai prouvé le business model après plusieurs pivots, je check croissance, volume et maintenant rentabilité : je vais bientôt faire péter le multiple et la VE ! »

Claire comme de l'eau de roche, pas vrai ?

Nous avons fait au mieux pour éviter ce type de jargon dans les chapitres de ce livre, mais c'est tout de même intéressant de connaître ces termes... surtout si vous souhaitez vous lancer. Pour vous éclairer un peu, voici donc le vocabulaire à maîtriser, avec une présentation suivant une logique chronologique (plutôt qu'un traditionnel glossaire alphabétique).

Nota bene : vous remarquerez que certaines notions sont très techniques et relèvent de la haute voltige juridique et financière ! La bonne nouvelle, c'est que vous n'avez pas à maîtriser tout cela sur le bout des doigts, car il est (fortement) recommandé de se faire accompagner par des spécialistes dès qu'on met en place des montages et des opérations complexes. Mais comprendre de quoi il retourne, au moins globalement, vous évitera de vous faire enfumer par les petits malins qui voudraient vous faire prendre des vessies pour des lanternes.

La genèse...

Business plan (ou BP) : il s'agit d'un document que rédige un entrepreneur pour présenter son projet d'entreprise à des investisseurs et les convaincre de mettre de l'argent dans son entreprise. Classiquement, il comporte 3 volets (ou du moins les investisseurs attendent 3 éléments) : d'abord une explication de l'opportunité de marché et la proposition innovante de la start-up, ensuite une présentation de l'équipe, enfin des projections d'états financiers sur les 3 à 5 prochaines années.

Business model : les start-up n'ont que ce mot à la bouche... On parle

d'une équation économique (plus analytique que comptable) qui permet de comprendre l'activité d'une société, ses revenus et leur origine, ses charges et sa rentabilité. Elle rend compte des effets vertueux de volume des ventes sur le résultat et le *cash-flow*. Par simplification de langage, c'est la description des activités qui génèrent ses revenus et des coûts afférents dans une entreprise.

Version beta : première version d'un site, logiciel ou app testée auprès d'utilisateurs. La start-up peut avoir besoin de lever de l'argent (*love money* ou *seed money*) pour développer une version beta mais elle va généralement attendre avant de faire une première levée importante sur la base de cette première version (pour prouver un *business model* voire une traction sur ses ventes), ce qui permet de se valoriser le plus possible et limiter l'effet de dilution inhérent à une telle opération (sauf si elle est à court de trésorerie).

CEO / CMO / CFO / CIO / CTO : dans une start-up, il y a le CEO (*chief executive officer* = directeur général), le CMO (*chief marketing officer* = directeur marketing), le CFO (*chief financial officer* = vice-président finance ou directeur financier), parfois un CIO (*chief information officer*), mais il y a aussi le CTO pour *chief technical officer*. Ce dernier est un équivalent hybride de notre DSI (directeur des services informatiques) et directeur technique. Nous nous attachons à ce dernier, car pour les start-up digitales ou technologiques, cette fonction-clé est souvent une denrée rare sur le marché du travail.

PnL (ou P&L) : le PnL est le raccourci anglo-saxon branché du *profit and loss statement*, c'est-à-dire notre bon vieux compte de résultat. L'attention est portée sur la *top line*, qui est le chiffre d'affaires (ou revenus) au démarrage de la start-up, puis assez rapidement sur la *bottom line*, c'est-à-dire le résultat !

Business angel : individu (pas toujours fortuné car le montant d'investissement dans une entreprise n'est pas nécessairement élevé) qui investit de l'argent, mais aussi du temps. Son rôle ne se limite généralement pas à celui d'un investisseur, mais il a un rôle actif de coach ou d'apporteur d'affaires. Tout le monde peut être *business angel* ! Contrairement aux idées reçues, quelques milliers d'euros, des bons conseils ou des introductions/recommandations auprès de personnes utiles ont de la valeur et peuvent faire de vous un *business angel* pour une start-up.

Early investor : investisseur de la première heure aux côtés des entrepreneurs, à un stade de démarrage de la start-up (*early stage*).

Love money : argent investi dans une start-up par des *early investors* (*family & friends* ou *business angels*) souvent sur simple concept ou par la seule présence d'un fondateur estimable, sans exigence financière forte.

Fonds d'amorçage / seed investing : investisseurs financiers qui misent sur des start-up très tôt. Dans le *private equity* (activité d'investissement dans des sociétés non cotées), il y a des sociétés de *capital venture* (ou capital-risque ou capital-investissement) appelées fonds qui investissent selon leurs objectifs de rendement et de prise de risque dans des secteurs différents et à des stades de vie ou maturité différents. Au démarrage ou amorçage, en plus du *love money*, la start-up peut récolter du *seed money*.

La croissance...

Traction : c'est une accélération des ventes par l'effet d'une action marketing (investissement publicitaire, déploiement commercial ou référencement du produit). Ces actions marketing nécessitent de l'argent dont le retour en trésorerie (une fois les ventes encaissées) n'est pas immédiat... donc leur financement par une banque est difficile voire impossible car non garanti. En prouvant un tel effet sur les ventes qui a généralement un résultat vertueux sur la rentabilité de chaque vente, la start-up peut espérer lever avec un meilleur pouvoir de négociation (meilleure valorisation) de l'argent auprès d'un fonds pour accélérer sa croissance.

Pivot : on dira que l'entreprise a opéré un pivot ou a pivoté quand son activité et ses revenus diffèrent des intentions affichées à l'origine. Les entrepreneurs et les investisseurs savent qu'entre le *business plan* d'origine, son exécution prévue et la confrontation avec la réalité, il y aura des écarts ! Avec des bonnes et des mauvaises surprises : l'appétence réelle d'une offre car une étude marketing préalable est souvent vaine sur un prototype ou un produit innovant, la taille réelle d'un marché qu'on a souvent surestimé, le développement d'une technologie particulière pour un produit ou service qui s'avère avoir un plus gros potentiel de vente que le produit d'origine, le développement d'un nouveau service à la demande de clients, le détournement d'utilité d'un produit ou d'une technologie destinée originellement à un autre usage... La force de l'entrepreneur réside alors dans son agilité : sa conviction et sa vision, mais aussi sa capacité à en changer !

Break-even-point : point mort ou point d'équilibre, atteint quand le montant des ventes d'un service ou produit égale la somme des charges engagées pour produire, acheter et commercialiser ce service ou produit. On parle de point mort marketing quand les ventes couvrent production, achats et dépenses de commercialisation ou marketing, et de point mort quand les ventes (ou produits d'exploitation en comptabilité) dépassent les charges d'exploitation, production, achat, frais marketing et frais d'infrastructure.

EBIT : *Earnings Before Interest and Taxes*. Emprunté au système comptable anglo-saxon, il correspond peu ou prou au résultat d'exploitation de notre plan comptable. Il reflète la capacité de l'actif investi à créer du résultat, abstraction faite de sa structure financière : tous les revenus de l'exercice moins toutes les charges d'exploitation.

EBITDA : *Earnings Before Interest and Taxes Depreciation and Amortization* ; on rajoute à l'EBIT le montant des dotations aux amortissements et les dépréciations des actifs de la société.

EBIT normatif : c'est l'EBIT corrigé des produits et charges non récurrents (qui ne surviennent qu'une seule fois) ou économiquement anormaux car malheureusement intenables sur le long terme (par exemple des salaires trop bas donc hors marché) ou hors périmètre de l'activité (honoraires conseil d'un fondateur, subvention...). La notion d'EBITDA ou d'EBIT est importante car elle entre souvent dans la valorisation d'une entreprise : elle constitue l'assiette de base sur laquelle est appliquée un multiple.

Cash management : le cash management est la gestion délicate, minutieuse du cash. Exercice projectif rébarbatif pour beaucoup, mais indispensable dans la construction du BP. Au quotidien, l'attention sur la trésorerie est essentielle car celle-ci constitue le sang de l'entreprise : sans cash, elle meurt, même si elle est en bonne santé (c'est-à-dire rentable), avec de gros contrats de vente signés et un énorme potentiel de développement. Dans une start-up, tout est géré, en principe en faisant attention aux dépenses pour trouver le plus vite possible un *break-even-point*... d'autant plus qu'il s'agit souvent des sous du fondateur !

Cash-burn : il s'agit d'un indicateur financier qui ramène le montant de trésorerie consommée sur une unité de temps donnée. Littéralement, c'est combien une start-up crame de cash par semaine ou par mois. Essentiellement à mesurer... et à diminuer pour rester dans la course !

Cash-flow : le *cash-flow* d'une entreprise est sa capacité à générer de l'argent par son exploitation. Il se définit comme l'EBITDA généré diminué des intérêts financiers (et des impôts) à payer, mais aussi des investissements à financer, notamment en recherche et développement pour les start-up digitales.

Le financement de la croissance...

Levée : opération financière d'entrée au capital de nouveaux actionnaires qui apportent de l'argent frais à la société nécessaire à son développement. Une valeur des titres *pre-money* est établie ; la part d'actions accordée varie généralement entre 20 et 30% mais dépend de l'attractivité de la start-up, du contexte concurrentiel, de l'offre d'investisseurs en présence et de l'urgence à dealer de la start-up (niveau de trésorerie dans le rouge ou opportunité pressante de développement). L'intégration de nouveaux actionnaires se fait par augmentation de capital et les actionnaires initiaux se retrouvent dilués pour faire de la place aux entrants. Le but est donc pour les actionnaires de lever avec une valeur d'entreprise la plus forte possible pour moins se diluer ou faire rentrer le plus d'argent possible dans la société. Plus la société a besoin de lever d'argent pour se développer, plus les fondateurs vont voir leur part dans la société se réduire. L'enjeu devient alors la nécessité de délivrer des résultats conformes aux engagements faits aux investisseurs lors de la levée et/ou la préservation de leur contrôle sur la marche de l'entreprise par des pactes d'associés négociés au moment de la levée.

Bridge : sorte de prêt accordé pour tenir avant la finalisation d'une levée d'argent.

Growth investing : fonds qui investit dans une entreprise pour soutenir sa croissance. Il s'agit de start-up qui ont atteint un stade de maturité dans leur développement : business model éprouvé, niveau de vente conséquent et rentabilité atteinte. Les paramètres de filtrage peuvent varier d'un fonds à l'autre, mais on parle d'un niveau d'EBIT d'au moins 5M€. La start-up a besoin d'argent pour financer sa croissance : rachat de sociétés, développement à l'international, investissements pour augmenter sa capacité de production...

Multiple : quand on évoque une valorisation d'entreprise, on entend souvent la notion de multiple (et de base). Alors qu'en bourse, la notion de multiple fait souvent référence au P/E ratio (multiple du résultat net), dans les commerces traditionnels au multiple de chiffres

d'affaires, pour une start-up, on raisonne généralement en tours ou multiple d'EBIT(DA). Le multiple est fonction de la rentabilité de l'entreprise, de sa croissance et de son secteur ; il est souvent le résultat d'un jeu de l'offre et la demande avec un fort impact de l'attractivité concurrentielle de la start-up. Il est aussi dépendant de la taille de l'entreprise et sa pérennité, et le départ du fondateur peut être un facteur minorant du multiple.

Valeur d'entreprise (VE) ou valeur des actifs : elle est établie pour déterminer la valeur des titres (VT) de l'entreprise lors d'une cession ou augmentation de capital. Il existe évidemment de nombreuses méthodes d'évaluation de société, mais il y en a une assez simple et fréquemment utilisée qui se résume au produit de l'EBITDA et du multiple. Lorsque la société est rentable et génère de l'EBITDA, il s'agit de se mettre d'accord si on prend le dernier EBITDA résultant du dernier exercice comptable ou celui de l'année en cours, voire de discuter de la normativité de celui-ci afin d'opérer d'éventuels retraitements. Lorsqu'il n'y a pas encore de revenus, ni de résultats d'exploitation, il s'agit de projeter un EBITDA à 3 ou 5 ans et d'appliquer la formule pour avoir une valeur future. Il ne reste alors qu'à actualiser cette VE future par un coefficient de risque de réalisation effective de ces belles projections !

Valeur des titres (VT) : elle se définit comme la somme de la VE diminuée des dettes financières et augmentée de la trésorerie nette. Pour établir le prix par titre, il suffira de diviser cette VT par le nombre d'actions et *stock-options*.

Round A : première levée importante, après la constitution, le tour des *family & friends* et autres fonds d'amorçage. Puis vendront le deuxième tour, le round B et les suivants...

Tour de table : comme son nom l'indique, il s'agit des investisseurs qui prennent part à une levée ou des banques qui prennent part à un financement structuré.

Table de capi(talisation) : tableau qui dresse la liste des titres de la société par type (actions ordinaires, actions préférentielles, obligations convertibles, *stock-options*...) et leurs détenteurs.

Cash in : il s'agit d'argent frais qui entre dans la société suite à une augmentation de capital et augmente les disponibilités de l'entreprise, à des fins de financements de la croissance (interne ou externe). Par exemple, si on dit « je me suis dilué, mais j'ai fait un gros cash in »,

cela signifie qu'on a procédé à une levée de fonds dans laquelle on a perdu une part de l'entreprise, mais qui a permis de faire rentrer de l'argent pour la développer.

Cash out : littéralement « cash qui sort de la société. » Il s'agit d'argent qui entre dans la poche des actionnaires suite à une augmentation de capital ou une cession d'actions. C'est une étape importante pour un entrepreneur : la réalisation d'une partie de ses efforts et la patrimonialisation de son outil de travail. Par exemple, si on dit « j'ai fait du cash out », cela signifie qu'on a cédé des actions de son entreprise contre de l'argent sur son compte en banque.

Exit options : options de sortie ! C'est une analyse qui est souvent présentée dans un BP ou un dossier destiné aux investisseurs. Tous les fondateurs de start-up ne réfléchissent pas aux options de sortie car seule la vision d'une société rentable suffit, mais un serial entrepreneur et tout investisseur avisé se projettera sur la sortie : quelles seront à moyen ou long terme les possibilités de liquidité des titres ? Quel acteur industriel sera susceptible de racheter ? Ou quelles seront les indicateurs de performance financiers de la société comme le *cash-flow* pour envisager distribution de dividendes ou possibilités de LBO ?

Les 3 lettres du bonheur (?)

LOI : *letter of intent*, ou lettre d'intention. Lors d'un process de vente structuré (par une banque d'affaires), un teaser est envoyé aux acquéreurs potentiels qui, s'ils sont intéressés à la lecture de la description sommaire de la société en vente, peuvent recevoir, après avoir signé une **NDA** (*Non Disclosure Agreement* ou lettre de confidentialité), l'**IM** (*Information Memorandum*) de présentation complète. En complément, pour les candidats intéressés, des *management presentations* sont organisées pour connaître l'équipe dirigeante et faire une session de questions réponses. Enfin, les candidats définitivement intéressés et désireux de poursuivre le process (avec les moyens d'acheter !) rédigent une LOI dans laquelle ils formulent leur intérêt voire le projet post rachat et surtout les termes d'une proposition de prix. Ainsi, au stade de la LOI, rien n'est gagné, car la route est encore longue avant un *signing* (signature d'une vente) et le *closing* (réalisation de la vente avec paiement du prix). Cependant, le fondateur connaît l'attractivité de son entreprise et l'intensité de la concurrence pour un rachat... et il a entre les mains une offre écrite. Plus que l'écrit, à ce stade c'est le temps passé à l'étude du dossier, mais aussi le temps à venir et les ressources

consacrées par l'auteur de la LOI à faire un audit complet qui est un gage de sérieux et de tangibilité de l'issue heureuse.

SPA : *share purchase agreement* ou contrat de cession (de tout ou partie) des actions. La vente de la société peut être totale ou partielle, réalisée auprès d'un industriel qui pourra créer des synergies commerciales et/ou de coûts, ou auprès d'un fonds. Dans le montage de cette opération, il pourra y avoir un montant payé au *closing (down payment)* et une partie payée 2-3 ans plus tard en fonction des performances futures de l'entreprise (*earn out*).

IPO : *initial public offering* ; c'est le fameux graal de l'introduction en bourse d'une société dont les titres en capital deviennent ainsi cotés sur un marché financier. C'est un moyen pour une société qui a atteint une certaine taille de financer et poursuivre son développement. C'est aussi un moyen de liquidité pour les actionnaires fondateurs, même si leur vente de titres est contrôlée par l'autorité du marché.

LBO : *leverage buy out* ; c'est une opération financière élaborée qui permet aux actionnaires d'une société de vendre leurs parts à une société dont ils deviennent actionnaires également. Pour cela, ils créent une société holding qui va racheter une partie de leurs parts et à laquelle ils vont apporter le solde de leurs parts. La société holding détient alors 100% de la société et finance le rachat des parts en s'endettant auprès de banques et en ouvrant l'actionnariat à un fonds de *private equity* spécialisé dans ce genre d'opérations et/ou en empruntant de la dette mezzanine ou junior auprès de fonds obligataires spécialisés également dans ces montages. Selon le réinvestissement de leurs parts en apport dans la holding et les parts cédées, mais aussi le montant de dettes levées, les actionnaires initiaux de la société se retrouvent majoritaires ou minoritaires de la société holding. C'est donc un moyen ingénieux de faire du *cash out* pour les actionnaires d'une start-up, sous réserve bien entendu d'une capacité de leur société à générer des *cash-flows* importants et constants ou croissants.

Vous êtes encore là ? Bravo ! ... Et pas trop mal au crâne ? Nous pouvons donc passer à la suite !

SÉBASTIEN FOREST, ALLO RESTO : « LE PREMIER BESOIN D'UN ENTREPRENEUR, C'EST LA DOUCEUR »

Sébastien Forest est un pionnier de l'économie numérique en France : il a créé l'entreprise Allo Resto en 1998 alors qu'il était encore étudiant, et l'entreprise compte désormais 90 salariés, avec un chiffre d'affaires qui s'exprime en centaines de millions d'euros et des résultats à faire pâlir d'envie de nombreux chefs d'entreprises : plus de 900 000 clients, 4 000 restaurants inscrits sur sa place de marché en ligne et une croissance de plus de 40% par an ! Une belle réussite, qui ne fut pourtant pas exempte de moments difficiles, puisque l'entreprise frôle le dépôt de bilan en 2002...

Mais l'envie d'entreprise de Sébastien Forest est plus précoce que cela. A l'âge de 13 ans, lors d'un voyage en Grande-Bretagne, il découvre le Daim (une barre de nougatine enrobée de chocolat au lait). Comme cette confiserie n'est pas disponible en France, il décide tout simplement de contacter l'entreprise suédoise pour en importer ! Ses interlocuteurs sont enthousiastes mais lui rappellent son jeune âge et l'entreprise n'aboutit pas. Mais la graine est plantée : Sébastien sera créateur d'entreprise.

Quelques années plus tard, alors qu'il est étudiant en maîtrise de sciences économiques à Tours, le jeune homme a envie de se faire livrer un repas. Nous sommes un dimanche soir de 1997 et ce type de service ne court pas vraiment les rues... Mais Sébastien feuillette les Pages Jaunes (à l'ancienne !) et découvre un restaurant chinois ouvert ce soir-là. Au téléphone, il arrive à convaincre le restaurateur de le livrer à domicile mais passer commande n'est pas facile et l'opération prend plus de 20 minutes.

« Entre les Pages Jaunes à éplucher et la lenteur du procédé, je me suis dit qu'il serait utile d'avoir un annuaire facile à consulter, recensant des spécialistes de la restauration à domicile. Et comme c'était un peu les débuts des abonnements Internet dans les foyers, pouvoir commander en ligne semblait un super service à offrir aux clients. »

Sébastien Forest crée alors Allo Resto avec un ami en juin 1998. Reste à concrétiser les choses (car un Kbis ne suffit pas !), ce qui demande d'abord d'évaluer la faisabilité technique du site marchand. A vue de nez, le délai de création est de 2-3 mois. Les opérations sont lancées : direction Paris ! C'est dans la capitale française que se trouve le potentiel pour lancer un tel service. Sébastien utilise donc le temps dont il dispose (avant la livraison du site) pour convaincre les restaurateurs parisiens de s'inscrire sur sa plateforme.

Car le référencement des professionnels est la clé : il faut convaincre les restaurateurs de la capacité du site à apporter des commandes additionnelles, sur lesquelles Allo Resto sera rémunéré. Le jeune homme s'attelle donc à démarcher et convaincre, un par un, une centaine de restaurants entre Paris et Lyon, avec qui il signe un contrat puis saisit la carte dans l'interface de son site. Le modèle est là mais annonce déjà quelques difficultés : en se basant sur une commande moyenne de 25€ et 10% de commissions, cela représente 2,30 € hors taxe par commande... Il va donc falloir faire du volume, et pas qu'un peu !

Mais il faut toujours faire les choses une par une si on veut bien les faire : le site connaît des débuts prometteurs puisque lors du lancement du site, la première commande arrive au bout d'une demi-heure ! A défaut de publicité, Sébastien joue le jeu des relations publiques, en envoyant des dossiers de presse à plusieurs journalistes et en usant et abusant de relances téléphoniques, ce qui lui permet d'obtenir une chronique sur France Info. Bonus du calendrier : la Coupe du monde de football 98 dope les demandes de livraison à domicile et assure la montée en puissance du projet. Devant un tel succès, l'étudiant devenu entrepreneur laisse tomber ses études pour se concentrer sur son entreprise.

« J'étais déjà plus ou moins en train d'abandonner mes études et j'avais conscience que c'était un projet ambitieux : à cette époque, personne ne savait ce qu'allait devenir Internet ! Mais je n'étais pas marié, je n'avais pas d'enfant, je n'avais pas de contrainte... donc pour moi, le risque n'existait pas vraiment. Et même si je ne savais pas ce que l'entreprise allait devenir, je me disais que cette aventure serait de toute façon une bonne formation ».

Plus dure sera la chute...

Après avoir été imaginé à Tours, Allo Resto se lance donc à Paris et

connaît une belle croissance, puis se développe à Lyon. Une levée de fonds permet de réunir 10 millions de francs (soit 1,5 million d'euros) et l'entreprise s'installe alors dans un beau siège social parisien, avec ses 30 salariés. Mais le conte de fées s'arrête quand la bulle Internet éclate en 2002 : Sébastien doit licencier 27 personnes et Allo Resto doit trouver le moyen de continuer avec une équipe particulièrement restreinte de trois personnes. Ne restent que le comptable et le responsable de la hotline !

Une mauvaise nouvelle n'arrivant jamais seule et les caisses étant vides, il faut aussi déménager et quitter les jolis bureaux qui font la fierté de l'entreprise. L'aventure se poursuit dans une seule pièce, qui n'est autre que leur ancienne salle de réunion, située un étage en-dessous.

A ce stade, c'est toute la pérennité de la structure qui est en danger, car la vente des meubles n'est pas suffisante pour renflouer les caisses. Sébastien Forest envisage donc d'arrêter les frais pour passer à autre chose. C'est lors d'une discussion avec un ami qu'il se rend compte que tout n'est pas perdu.

« On parle souvent d'analyse financière, de management stratégique, de résilience personnelle, d'énergie démesurée... Mais au-delà de toutes ces techniques et de toutes ces qualités, on trouve rarement en soi toutes les ressources intellectuelles et émotionnelles dont on a besoin, surtout quand on est au cœur de la tempête. Il est donc important de s'aérer, de faire du sport le week-end et de voir ses potes, qu'il est important de choyer. Si votre boîte se plante, votre famille et vos amis seront toujours là. Mais si vous gâchez toutes vos relations, que restera-t-il après votre entreprise ? »

La conclusion de cette discussion est réaliste mais optimiste : la rentabilité n'est pas au rendez-vous et c'est un vrai problème à régler, mais les clients sont satisfaits du service et le site fonctionne parfaitement, ce qui n'est pas le cas chez la plupart des concurrents.

« La société n'était pas rentable et la seule façon de ne pas mettre la clé sous la porte, c'était de doubler le chiffre d'affaires ! En substance, les clients ne passaient pas assez de commandes et n'étaient pas assez nombreux... Or comme acquérir de nouveaux clients est toujours coûteux, on a décidé de se concentrer sur ceux qu'on avait déjà. Ils commandaient une fois tous les trois mois, donc on s'est dit qu'il fallait les faire revenir toutes les six semaines. Le défi était de taille mais ça ne nous semblait pas impossible. Après tout, on mange trois fois par jour !

Au bord du dépôt de bilan, Sébastien ne se résout pas à la fatalité, contrairement aux actionnaires : même s'ils ne sont pas encore assez nombreux, le service plait aux restaurateurs et aux clients, qui restent fidèles au site... Il décide alors de réunir les actionnaires et affirme sa volonté de poursuivre, devant une assemblée médusée qui lui explique que sa boîte est morte. Là où bien des gens verraient cela comme une nouvelle difficulté, le jeune entrepreneur saisit l'opportunité : il évite la liquidation de la société et négocie le rachat des parts en mettant 60 000€ sur la table, récupérant ainsi 90% du capital de l'entreprise ! On a frôlé le clap de fin, mais l'aventure peut continuer.

« Pendant cette réunion, un administrateur m'a dit, texto : "cette boîte est morte." Si je me mets à sa place en tant qu'investisseur, il avait sans doute raison. Mais pour moi, en tant qu'entrepreneur, ça a été un carburant extraordinaire pour me remotiver et me relancer, en apprenant de toutes les erreurs faites précédemment pour corriger le tir. Finalement, mes erreurs d'hier ont fait mon succès d'aujourd'hui. »

Pour améliorer son offre, Allo Resto réalise alors un grand sondage pour mieux connaître ses clients, ainsi que leurs besoins et leurs attentes. Suite à cette enquête, le site propose de nouvelles fonctionnalités, permettant par exemple de noter les restaurants, ainsi qu'un programme de fidélité, qui permet de cumuler des points à utiliser lors des commandes afin de recevoir des cadeaux des partenaires ou de faire des dons à des associations comme Action contre la faim.

« On a redressé la barre grâce à deux principes fondamentaux, bien éloignés de la logique start-up : d'une part, tu réinvestis chaque euro que tu gagnes, d'autre part, quand tu investis un euro, tu fais en sorte qu'il t'en rapporte deux... C'est un peu basique, mais ça a très bien fonctionné ! »

Les résultats ne se font pas attendre : le volume de commandes augmente, ce qui permet à la start-up de repartir sur une belle lancée. Et tout comme la Coupe du monde de football avait donné un coup de pouce à l'entreprise en 1998, c'est l'arrivée de l'ADSL qui vient cette fois doper le chiffre d'affaires pour ramener les comptes à l'équilibre. Allo Resto devient rentable en 2004.

« Pour être honnête, même si on ne peut pas se reposer que sur elle, la chance est essentielle dans un business... si on est prêt à la saisir !

On avait optimisé le site pour que les connexions soient rapides, même avec les vieux modems 56K. Et avec l'arrivée de l'ADSL en 2004, c'est tout l'usage d'Internet qui s'est développé et généralisé. On était prêt, donc on a saisi cette chance et les ventes d'Allo Resto en ont largement profité ! »

PERSÉVÉRER ET INNOVER, SELON SÉBASTIEN FOREST

« On raconte souvent de belles histoires d'entrepreneurs, avec de belles trajectoires toutes droites et linéaires, mais il ne faut pas trop croire à ces success-stories... Car la première qualité de l'entrepreneur, c'est la ténacité !

En ce qui me concerne, en 17 années à diriger Allo Resto, même si la fin de l'histoire est belle, j'ai vécu des expériences difficiles et douloureuses. Quand on vient de licencier 27 personnes et que des gens viennent acheter vos meubles au rabais pendant que vous n'êtes plus que trois dans une salle de réunion, il faut s'accrocher. Et à la même époque, comme je ne pouvais plus me payer, je dormais sur un lit de camp dans un cagibi, chez une amie qui avait accepté de m'héberger...

Et l'autre élément pour entreprendre, c'est clairement l'innovation ! Je crois que rien ne peut remplacer l'inventivité et la créativité. Par exemple, quand nous avons créé des programmes de fidélité ou la possibilité de noter les restaurants, nous étions les premiers à le faire. Tout le monde le fait désormais, mais à l'époque, c'était une innovation.

Entreprendre va forcément de pair avec innover, et c'est aussi ça qui permet de changer le monde. Rendre service à la société en inventant quelque chose de nouveau et créer de la richesse dans son pays, ça vaut toutes les récompenses du monde ! »

Réussir et transmettre

Depuis que Sébastien a redressé la barre, Allo Resto est un succès qui ne se dément pas. Avec une équipe désormais composée de 70 personnes, la barre des 100 millions d'euros de volume d'affaires est franchie en 2015, année où le fondateur quitte la direction opérationnelle de son entreprise et la vend à Just Eat, un groupe

anglo-saxon déjà présent dans 16 pays allant du Brésil au Canada en passant par l'Inde.

« Just Eat a encore de belles perspectives de développement : Internet ne représente que 5% des commandes de restauration à domicile. Ce qui est fou, c'est que le grand concurrent demeure le prospectus déposé sur les vitres des voitures et dans les boîtes aux lettres... »

Désormais investisseur et business angel, Sébastien Forest continue à livrer une vision inspirante de l'entrepreneuriat, comme lors de cette conférence TEDx présentée à Tours en 2015, dans laquelle il présente l'entreprise et l'amour comme deux notions indissociables.

« Contrairement à ce qu'on voit dans les films, avec des patrons brutaux et carnassiers, le premier besoin d'un entrepreneur, c'est la douceur. Il doit pouvoir compter sur une base arrière sur laquelle se reposer, surtout quand il prend des coups. C'est pour ça que la famille et les amis sont très importants. »

Et c'est précisément pour cultiver cet amour que Sébastien décide de faire une pause de deux années pour profiter de sa famille après la vente de son entreprise.

« Même si j'ai décidé de faire autre chose pendant deux ans, entreprendre me démange toujours et il m'arrive de ne pas dormir car une idée de business plan me travaille. Je crois qu'une fois qu'on y a goûté, entreprendre devient quelque chose de viscéral ! »

Mais ce livre est publié à l'issue de cette période de césure... alors quid de l'avenir ? Un peu de patience, la réponse ne devrait plus tarder.

LES 3 CONSEILS DE SÉBASTIEN FOREST POUR RÉUSSIR

❶ Bien s'entourer

« Même si c'est parfois difficile de s'associer ou de recruter quand on est au tout début de son projet, il faut se donner le temps de le faire correctement. Car en fonction de choix qu'on fait, on peut vivre une expérience extraordinaire ou un cauchemar pénible... Même si beaucoup de choix revêtent un enjeu stratégique dans une entreprise,

je pense que les décisions les plus délicates à prendre concernent le recrutement : si vous ratez cette étape, vous vous retrouvez confronté à la nécessité de licencier, et ce n'est agréable pour personne. »

② Croire en son rêve... mais prendre le temps de réfléchir

« Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui est capable de faire le grand écart entre la raison et les émotions, afin de concilier les deux de la meilleure façon possible. Il faut rester capable d'être à la fois rêveur et rigoureux, ambitieux mais prudent, stratège mais instinctif... Je ne dis pas que c'est facile, mais c'est en combinant toutes ses ressources internes et externes qu'on réussit le mieux. D'ailleurs, ça me ramène au premier conseil, car ce n'est pas toujours facile de conjuguer ces états d'esprit, alors qu'on peut être plus facilement complémentaire quand on est en binôme. »

③ Ne pas croire que l'argent résout tout

« Lorsqu'on entreprend, les moments où on est le plus créatif et le plus imaginatif, c'est quand on n'a pas d'argent. Dans toute l'histoire d'Allo Resto, les plus grandes décisions, celles qui ont été les plus stratégiques, ont été prises quand il n'y avait pas d'argent. C'est un peu comme si l'argent voilait la réalité et mettait l'intelligence au repos ; on va chercher dans le cash disponible sur le compte en banque des solutions toutes faites et une forme de procrastination, alors qu'on pourrait faire mieux pour moins cher si on se donnait la peine de réfléchir. »

**GUILLAUME PAOLI & NICOLAS CHARTIER,
ARAMISAUTO :
« LA RÉSILIENCE EST UNE QUALITÉ
FONDAMENTALE »**

En 2001, Nicolas Chartier et Guillaume Paoli sont cadres dirigeants dans la même start-up depuis un an. L'expérience est sympathique, mais ils ont déjà l'impression d'avoir fait le tour de ce projet et une envie les démange : entreprendre ensemble et construire une nouvelle entreprise à partir d'une page blanche.

Ne sachant pas encore vers quel marché se tourner, les deux amis prospectent pour trouver la bonne idée, jusqu'au jour où ils s'intéressent à la distribution automobile. Trois choses leur sautent aux yeux :

- Le potentiel de marché est très important puisque c'est le deuxième poste d'achat des ménages ;
- Le secteur souffre de pratiques commerciales archaïques (distribution conçue autour des besoins du constructeur, négociation à la tête du client...) ;
- Internet deviendra à terme la 1^{ère} source d'information des ménages (nous sommes en 2001).

Partant de ce constat, Nicolas et Guillaume voient une opportunité de créer une nouvelle offre permettant de répondre aux insatisfactions des clients, en se faisant les pionniers de la transformation inévitable de la distribution automobile.

La mission qu'ils se fixent : « rendre toujours plus facile l'achat d'une automobile », dans toutes ses dimensions, prix, simplicité, délai...

Le projet est donc ambitieux : réinventer l'achat automobile ! Encore célibataires et sans enfant, les deux hommes décident donc de se lancer, en se fixant des points d'étape. L'horizon est assez clair : on fonce, on expérimente, et on fait un point dans 18 mois. Si rien n'a fonctionné, il faudra envisager de mettre un terme à l'aventure.

Tout commence par un positionnement astucieux sur le marché des véhicules neufs : en agissant comme courtier et en déstockant les surplus de concessionnaires européens, Aramisauto peut vendre des voitures au meilleur prix sur Internet. L'idée fonctionne et l'entreprise se développe en se positionnant ensuite sur les véhicules d'occasion, un marché cinq fois plus important que celui du véhicule neuf.

« On a parfois eu de la chance : ceux qui disent que cela ne joue pas ne disent pas toute la vérité. On dit que la chance ne sourit qu'aux esprits bien préparés... mais sans doute que parfois elle ne se présente jamais. »

Après plus de 15 années d'existence, Aramisauto a évolué mais la dynamique est la même et la mission du début n'a pas changé : rendre toujours plus facile l'achat d'une voiture.

Des erreurs pour apprendre, des leçons pour réussir

Si le succès est au rendez-vous, le chemin n'a pas été une ligne droite, et les deux entrepreneurs ont connu leur lot d'erreurs et de déconvenues.

« On compte beaucoup d'erreurs et d'échecs dans cette aventure ; c'est sans doute normal en 15 ans ! D'ailleurs, on a connu beaucoup plus d'échecs que de succès... Mais la résilience est une qualité fondamentale de l'entrepreneur. »

Parmi ces échecs, on peut citer le lancement d'une sous-marque spécialisée dans les monospaces et la création d'un site pour aider les concessionnaires à vendre en ligne (concessiondirect.com). Peu de ressources étant mises à disposition pour ces projets, ils ne décollent pas vraiment.

Plus difficile : Aramisauto essaye de s'implanter en Allemagne en 2012... mais arrête les frais en 2014.

« Nous avons deux challenges majeurs à mener en simultané, à savoir s'implanter dans un pays étranger et développer l'activité de vente de voitures d'occasion, qu'on ne maîtrisait pas encore. Mener les deux de front consommait trop de ressources, de temps et d'énergie. En plus de cela, on n'a pas mis un management assez solide à la tête du marché allemand, et on ne s'est pas assez investi nous-même. Et un partenaire nous a fait défaut sur place... Tout ça plus la dimension internationale,

ça faisait beaucoup de raisons d'échouer ! »

La leçon à retenir : investir dans les hommes et ne pas se disperser. Avec une méthode à la clé : fixer dès le début un seuil de pertes acceptables, sinon on ne saura jamais vraiment quand faire demi-tour. Et bien sûr, retenir qu'un échec sur un marché ou sur une idée ne signifie pas la fin de l'aventure.

« Etre entrepreneur, c'est aller d'échec en échec mais sans lâcher. Il faut parfois collectionner les échecs jusqu'à trouver un modèle qui fonctionne. »

D'ailleurs, Nicolas et Guillaume n'hésitent pas à expérimenter, tester des idées un peu saugrenues avant de trouver la bonne.

« Anecdote amusante : quand on a commencé Aramisauto fin 2001, on ne savait pas comment acquérir des clients. J'étais en charge du marketing et j'ai tenté beaucoup de choses qui n'ont pas fonctionné... comme mettre des flyers sur les voitures à 4h du matin dans Paris ! Un jour, Nicolas tombe sur un truc qui venait de sortir : Adwords, chez Google. On décide d'essayer... et ça fonctionne ! Personne n'était sur ce créneau à l'époque donc ça ne coûtait pas cher et ça nous a permis de vraiment lancer la boîte. Sans cette opportunité là, ça aurait été plus difficile de vraiment émerger.»

PROCÉDER PAR ÉTAPES, SELON GUILLAUME PAOLI ET NICOLAS CHARTIER

« En général, à chaque fois qu'on a échoué, c'est parce qu'on s'est dispersé et qu'on avait trop de projets en parallèle donc pas assez de ressources à mettre en en face, que ce soit du temps, de l'énergie, de l'attention... Donc on peut voir grand (c'est notre cas !), mais il faut aussi procéder par étapes, en se concentrant sur une seule chose à la fois.

L'idéal, c'est de fixer à la fois des étapes à franchir et des pertes acceptables, et de le faire dès le début. On se concentre ainsi sur le but à atteindre sans disperser ses ressources, et on peut passer à la suite une fois que les premières étapes sont validées. Vouloir tout faire en même temps est la meilleure façon d'aller dans le mur ! »

Des étapes à franchir, des partenariats pour grandir

Au bout de 18 mois d'existence, la première étape est atteinte : sans être très rentable, le site permet à ses deux fondateurs de se payer. Des petits salaires, mais des salaires quand même. De quoi se convaincre que le projet tient la route, et pour cause, puisque l'entreprise connaît une croissance annuelle à deux chiffres pendant la dizaine d'années qui suit.

En 2009, Aramisauto procède à une levée de fonds et à une augmentation de capital, qui est suivie fin 2016 par une alliance avec le groupe PSA Peugeot-Citroën, qui prend une majorité du capital. A l'origine propriétaires à 100% et à égalité de leur entreprise, il reste aujourd'hui 30% des actions entre les mains des fondateurs. Mais cela ne leur pose pas de problèmes, car ils ont pu préserver leur autonomie et conserver la gouvernance de l'entreprise, avec des pactes d'actionnaires très clairs.

« En 2009, lever des fonds nous a permis de nous développer plus vite et de solidifier un bilan dont les fonds propres étaient faibles. En 2016, l'alliance avec PSA est un atout pour développer l'entreprise et l'internationaliser, en bénéficiant de synergies industrielles. Par ailleurs, les fondateurs et les managers étant intéressés au capital, cela nous a aussi permis de consolider nos patrimoines personnels, en continuant à gouverner l'entreprise. »

Il y a bien sûr un « choc des cultures » avec un grand groupe, mais Nicolas et Guillaume sont particulièrement vigilants :

« Nos partenaires ne mettent pas les pieds dans la gestion : ils ne savent pas faire avec une boîte comme la nôtre et ils n'ont pas investi pour nous intégrer et nous étouffer. Ils ont investi dans une entreprise qui fonctionne, donc ils jouent un rôle de soutien et de tremplin, mais ils ne nous mettent pas de barrières. »

Reste la question de la répartition des dividendes, quand on a un partenaire financier qui peut se montrer gourmand. Mais ce n'est visiblement pas un sujet pour AramisAuto.

« Pour nous la question ne se pose pas en ses termes... nous avons toujours réinvesti dans l'entreprise les profits ! Notre volonté a toujours été de construire quelque chose de grand. On a commencé avec 20 000 € chacun et on a toujours arbitré pour le développement plutôt que pour

la rentabilité, même si Aramis a toujours été profitable. »

S'organiser pour équilibrer, durer ?

Avec une telle croissance, il est indispensable de maintenir à la fois une organisation efficace et un équilibre personnel, ce qui n'est pas toujours simple. Mais il existe quelques règles qui permettent de conserver un fonctionnement optimal.

« Nous concernant, on a toujours fait des journées d'environ 12h, en travaillant de 8h à 20h. Une des clés pour ne pas perdre du temps, c'est d'organiser des réunions efficaces : elles doivent commencer à l'heure, respecter un ordre du jour et finir à l'heure. Une réunion sans ordre du jour n'a pas lieu d'être et c'est la meilleure façon de perdre du temps. »

En revanche, si les journées sont longues, Nicolas Chartier et Guillaume Paoli évitent de prolonger un agenda chargé en ajoutant des séances nocturnes ou du travail le week-end (sauf au tout début de l'entreprise...). Ils prennent également de vraies vacances pendant lesquelles ils se consacrent à leur famille respective... et leur passion personnelle : la course automobile pour l'un, l'aviation pour l'autre ! Sans doute une autre façon de monter très haut en allant toujours plus vite.

LES 3 CONSEILS DE GUILLAUME PAOLI ET NICOLAS CHARTIER POUR RÉUSSIR

① Etre ambitieux et fixer la barre vraiment haut

« Il faut se donner des objectifs élevés, sans quoi il est difficile de réaliser quelque chose. Si on fixe la barre trop bas, on est sûr de l'atteindre et on n'ira pas loin ensuite... En revanche, la barre très haute n'est pas forcément de l'argent, ça peut être un produit hors norme, un service incroyable, une présence nationale ou internationale... »

② Préserver un équilibre familial et personnel

« Au début, il y a des sacrifices à faire, mais ensuite, il faut se préserver. Car il ne faut pas rêver, être entrepreneur n'est pas l'activité où l'on profite le plus de sa famille et de sa vie personnelle, surtout au début. C'est vrai qu'il y a un paradoxe : quand quelque chose ne fonctionne pas, en travaillant plus, ça marche souvent mieux... Une solution est donc de prendre régulièrement des vacances ! »

③ Ne pas se disperser mais savoir quand arrêter

« Pour atteindre un objectif, il faut se concentrer sur une ou deux choses, mais pas plus. En se dispersant, on disperse son énergie, l'organisation aussi, et on est efficace sur rien. Il faut donc poursuivre un objectif et s'y donner à fond ! Bien sûr, il faut aussi distinguer la ténacité de l'entêtement, donc il faut se fixer des limites de pertes ou des dates butoirs avec des objectifs. Si on ne les atteint pas, il est sans doute utile de revoir sa stratégie... »

**LUDOVIC HURAU, ATTRACTIVE WORLD &
SHAPR :
« IL FAUT ESSAYER DE SE RÉJOUIR TOUS LES
JOURS »**

Issu d'un milieu familial modeste, Ludovic Huraux débute une carrière fulgurante dans la finance : à 22 ans, il travaille dans un fonds de « *private equity* » et siège comme membre du conseil d'administration de plusieurs entreprises. Réussite professionnelle et revenus satisfaisants à l'âge où bon nombre d'étudiants n'ont pas encore obtenu leur diplôme de master, il y a de quoi faire des envieux ! Mais son envie à lui est différente : il veut créer son entreprise et connaître l'adrénaline au quotidien, celle qui vous permet de transformer une idée en projet, et un projet en réussite.

Problème de riche ? Peut-être... Sa vision du bonheur n'est pas un salaire confortable mais l'énergie quotidienne que vous donne l'esprit de conquête qui va de pair avec l'esprit d'entreprise. Pendant plusieurs mois, il agite donc un nouveau business plan sous le nez de ses proches à chaque fois qu'il a une idée. Sur le papier, tout tient la route, mais il manque un élément indispensable : le passage à l'action.

Et le déclic arrive en 2007 : en regardant le marché des sites de rencontres, Ludovic constate que Meetic n'est pas seulement le leader de son secteur, c'est surtout le seul acteur existant. Logique d'investisseur rompu aux rouages de la finance, il lui semble évident que le marché va se segmenter et qu'il y aura une place à prendre sur le marché « premium ». Reste à trouver l'énergie de se lancer.

« Comme pour chaque nouvelle idée, j'en ai parlé avec mes deux meilleurs amis, qui m'ont répondu de but en blanc : "tu nous gonfles avec tes idées, arrête de réfléchir et passe à l'action ! Soit tu te lances et on investit dans le projet à tes côtés, soit tu gardes ton job confortable mais tu ne seras jamais heureux." Devant tant de soutien, je décidais de les écouter et je quittais mon emploi pour lancer mon projet. »

Avec quelques dizaines de milliers d'euros d'économies et ses deux

amis qui investissent 25 000 euros chacun, c'est le début d'Attractive World.

Le passage à l'acte : entre embûches et solutions

A défaut d'argent, Attractive World a des idées et innove sur le marketing : 70 ambassadeurs sont envoyés dans la rue pour distribuer des cartes avec des codes pour s'inscrire, ce qui permet de recevoir 4000 candidatures le mois précédant le lancement, sur lesquelles 1000 « membres fondateurs » sont sélectionnés pour lancer le service. L'idée d'une sélection à l'entrée renforce la crédibilité de l'offre et rassure les utilisateurs, contribuant à donner une bonne image du projet.

En revanche, le lancement du site n'est pas un conte de fée. Comme le trio ne dispose pas d'équipe technique, la construction du site est soustraite à des étudiants puis à un prestataire en Tunisie peu efficace, qui livre un outil complètement inexploitable avec 6 mois de retard.

« Impossible de passer au modèle payant avec des fonctionnalités qui plantent en permanence. Heureusement, les utilisateurs restaient patients pendant qu'on corrigeait les bugs, mais on a vraiment failli aller dans le mur. »

Pour passer à la vitesse supérieure, plusieurs levées de fonds permettent de récolter 1,5 million en 2008 et 2009, et d'accueillir deux nouveaux associés, Cyril Ferey et Vincent Bobin, qui ont l'avantage d'être de véritables experts du web. L'équipe reconstruit donc le site et lance le modèle payant en septembre 2009. Malgré des coûts d'acquisition très élevés du fait de la sélection à l'entrée, les premiers résultats sont encourageants et laissent penser que le modèle économique va fonctionner.

Grosse accélération en 2011 : Attractive World noue un partenariat avec la chaîne Canal+ et commence à passer à télé. Le trafic décolle et la notoriété du site explose, la célèbre ligne « pour célibataires exigeants » leur permettant d'être partout et de se positionner clairement sur le haut de gamme.

Le paradoxe de l'échec : entre rentabilité et envie d'ailleurs

En 2013, le site étant devenu très rentable, l'hypothèse de s'étendre à l'étranger est évoquée, mais jugée particulièrement risquée. Entre

temps, la concurrence s'est fortement accrue sur des marchés tels que les Etats-Unis, l'Angleterre ou l'Allemagne. En parallèle, les associés étudient la possibilité de vendre le site afin de se lancer à l'international aux côtés d'un groupe industriel. Malheureusement, les candidats ne se bousculent pas au portillon.

« On a discuté avec des groupes pour nous racheter... mais on n'a pas trouvé grand monde. Pour moi, c'était une première situation d'échec : j'ai très mal vécu le fait de ne pas pouvoir internationaliser Attractive World car je ne me voyais pas gérer une boîte au quotidien sans enjeu de développement fort. C'est une question de personnalité, mais j'ai besoin d'hyper-croissance, la gestion quotidienne ne me passionne pas. Et du coup, c'est là que j'ai commencé à prendre de mauvaises décisions... »

Fin septembre 2013, suite à cette opération avortée, et puisque l'éventualité d'investissements sur les marchés étrangers est écartée, le *board* d'Attractive World décide de commencer à verser des dividendes. Le recrutement d'une nouvelle direction générale est également prévu puisque Ludovic ne souhaite plus conserver la direction opérationnelle. Avec Cyril et Vincent, ils décident ensuite de se lancer dans une nouvelle aventure en créant Shapr, une appli qui a pour objectif de révolutionner le networking. En 2014, ils lèvent 3 millions de dollars auprès d'investisseurs privés, dont un grand nombre d'actionnaires d'Attractive World qui bénéficient de conditions attractives.

Le networking étant une spécialité américaine, le jeune entrepreneur commence à passer beaucoup de temps à New-York, ce qui fragilise à la fois son couple et sa première entreprise : début 2015, les chiffres d'Attractive World restent bons, le climat interne se dégrade sérieusement. Et comme une difficulté n'arrive jamais seule, le lancement de la première version de Shapr est un échec total.

« Alors qu'on venait de distribuer 1,3 million de dividendes et que je n'avais jamais aussi bien gagné ma vie, je ne m'étais jamais senti aussi malheureux qu'à ce moment-là. J'avais perdu confiance au point que je doutais de pouvoir relancer une boîte un jour. Qu'est-ce que j'allais faire de ma vie ? »

Heureusement, Ludovic Huraux est bien entouré. Ses associés et ses investisseurs restent bienveillants et l'encouragent à continuer le développement de Shapr. Révélation : le jeune homme se rend compte que sa force n'est pas le développement d'une plateforme ou une

technologie mais sa capacité à embarquer des investisseurs et des associés, en leur donnant la foi pour mener à bien un projet commun.

Toujours rebondir : l'énergie, la conviction... et la France

Les investisseurs de Shapr partagent un constat : la vision d'une appli qui favorise le networking par affinités personnelles et professionnelles est une idée d'avenir, mais la première version du produit n'est pas au point et il faut la revoir de la cave au grenier. Une nouvelle idée émerge en s'inspirant de deux autres leaders de leur marché ; Shapr sera un mix entre Tinder et Linkedin. La nouvelle version est ainsi lancée début 2016, directement aux USA, avec des résultats encourageants.

Ludovic Huraux décide alors de mettre sa vie new-yorkaise entre parenthèses et de rentrer à Paris pour reprendre les choses en main sur Attractive World. Quelques mois plus tard, alors que le site retrouve une croissance satisfaisante, il finalise sa vente du site au groupe allemand Affinitas, qui possède déjà un réseau similaire (EliteRencontre).

« La société n'était pas en vente à ce moment-là mais Affinitas nous a approché et on était tous d'accord pour vendre. Ce fut un gros soulagement car c'est beaucoup plus facile de gérer une seule boîte... Ça m'a fait également très plaisir de boucler la boucle vis-à-vis des investisseurs qui nous avaient fait confiance, et il faut admettre que financièrement, ça change un peu la vie. »

Pour autant, pas question de se reposer sur ses lauriers. Shapr lève 4 millions de dollars, restructure son organisation et relance son activité, puis procède à une nouvelle levée de fonds de 9,5 millions en 2017, avec une croissance très rapide (100% de croissance sur les 3 derniers mois, au moment où nous avons parlé avec Ludovic en octobre 2017).

LES AVANTAGES DE LA FRANCE, SELON LUDOVIC HURAUX

« Malgré le discours ambiant, la France offre de nombreux avantages pour entreprendre ! Tout d'abord, il y a clairement plus de facilité pour recruter et gérer un staff, en particulier les ingénieurs (en ce qui

me concerne, c'était notamment lié aux réseaux personnels et la notoriété d'Attractive World). Et ensuite, être en France offre plus d'efficacité dans la gestion des équipes techniques car il n'y a pas de barrière linguistique ou culturelle ; ça fait gagner du temps !

Par ailleurs, les investisseurs de Shapr sont principalement français : Bouygues, Afflelou, Franck Riboud, Denis Dumont... Avec de tels noms, il serait difficile de toucher leur équivalent aux USA. Et enfin, les dispositifs d'aide comme le crédit impôt-recherche ou les financements de la Banque publique d'investissement sont de véritables avantages pour les start-up en France. Il faut savoir en profiter plutôt que de toujours se plaindre. »

Poursuivre l'aventure : une vision du networking

L'idée de Shapr part d'un constat simple : tout le monde « fait du réseau » mais le networking garde une mauvaise image, avec un objectif transactionnel, alors que le plus mauvais moment pour développer son réseau, c'est précisément quand on en a besoin. A l'inverse, en proposant le networking comme un style de vie qui permet épanouissement et bien-être, on facilite la rencontre de gens qui peuvent s'inspirer et s'apporter des choses positives à long terme.

« Le networking, c'est quelque chose que je fais sans m'en rendre compte depuis que j'ai 20 ans et c'est hallucinant de voir tout ce que ça m'a apporté. Je suis profondément convaincu que si chacun prenait une petite heure par semaine pour rencontrer une nouvelle personne, on serait tous plus épanoui dans notre vie ! »

Mais si l'idée est séduisante, force est de constater que le lancement de la première version n'a pas secoué l'univers des réseaux sociaux. Dès lors, comment surmonter ce premier échec ? Changer complètement le produit est une option tentante mais Ludovic Huraux et ses associés se disent que demander aux utilisateurs ce dont ils ont besoin est probablement une méthode plus fructueuse.

« On a fait des interviews d'utilisateurs pour savoir de quoi ils avaient besoin, plus de 150 au total. Et ce qu'il ressort de ces interviews, c'est que plusieurs catégories de population souhaitent ce type de produit et qu'elles vont être amenées à grandir : les entrepreneurs, les freelances, les gens qui viennent de déménager ou travaillent à distance, ceux qui souhaitent changer de vie ou simplement changer de job... On s'est donc relancé car on était persuadé qu'il y avait un besoin ! »

L'objectif de Shapr est donc de devenir la plateforme n°1 mondial dans l'univers du networking, en évitant de reproduire les erreurs du début.

« Si c'était à refaire, je ne me précipiterais pas à New-York. Je rêvais d'entreprendre là-bas donc j'ai foncé, et peut-être que dans l'absolu, ce n'était pas une mauvaise idée, mais je suis parti trop tôt. J'aurais dû prendre le temps d'avoir un produit solide d'abord. »

Mais au final, le jeune entrepreneur ne regrette rien et n'échangerait certainement pas sa vie de chef d'entreprise pour redevenir salarié dans le monde de la finance. Difficile pour lui de donner un moment charnière qui l'a rendu heureux, mais tout comme le networking, il a fait de l'esprit d'entreprendre un mode de vie.

« C'est difficile de citer un grand moment de bonheur dans une aventure entrepreneuriale car il y a des contraintes quotidiennes dont on ne peut s'échapper. En revanche, il y a plein de petits moments de bonheur tous les jours, par exemple quand les gens saluent Shapr parce qu'on les a aidés à se rencontrer. Donc il faut essayer de se réjouir tous les jours ! La clé pour être un entrepreneur heureux, c'est de créer une entreprise qui correspond à sa vision de la vie. »

LES 3 CONSEILS DE LUDOVIC HURAU POUR RÉUSSIR

❶ Provoquez les opportunités en faisant de nouvelles rencontres régulièrement

« Il faut développer son réseau et son horizon sans attendre d'en avoir besoin. Si tu prends 1h par semaine pour discuter avec une personne qui peut t'inspirer, te faire profiter de son expérience ou proposer un regard différent, ta vie va changer. »

❷ Mener un projet aligné avec des convictions

« Mener un projet qui heurte nos convictions, c'est pire que d'avoir un emploi qui nous ennueie. Il faut donc un projet qui converge avec nos valeurs, pour être prêt à se battre et à continuer même quand c'est difficile. Le succès financier est une conséquence de cette persévérance mais ça ne peut pas être un objectif en soi. »

❸ S'entourer d'associés qui sont complémentaires et qui

partagent les mêmes valeurs

« L'idéal est de choisir des associés avec qui l'on partage les mêmes valeurs, mais qui n'ont pas les mêmes compétences. La vision aide à travailler au quotidien et à partager une stratégie commune mais il faut être complémentaire : si tout le monde sait faire la même chose, c'est difficile de s'atteler aux autres tâches. »

VALÉRIE ABEHSERA, BALINEA : « LES LOIS DE L'ATTRACTION, ÇA EXISTE ! »

Quand on imagine un patron de start-up, on imagine toujours quelqu'un qui s'est levé un matin avec une idée (plus ou moins) géniale et qui a tout fait pour la concrétiser... Le parcours de Valérie Abehsera, la fondatrice du site de réservation de soins beauté Balinea est à cet égard plutôt atypique :

« Le contexte est spécifique : l'idée n'est pas du tout de moi ! C'est l'idée du fonds d'investissement qui avait investi dans La Fourchette et qui a constaté qu'une offre d'intermédiation serait porteuse sur le marché de la beauté et du bien-être : 90% d'indépendants n'étaient pas digitalisés et prenaient de plein fouet la révolution numérique. »

Un contexte spécifique, et un début original. Le parcours de Valérie comme entrepreneure avait commencé en 2009, deux ans avant le début de Balinea, quand elle avait essayé de lancer un projet de programme de télévision prédictif mais qu'elle avait peiné à lever des fonds. Son idée, bien que jugée bonne par beaucoup de ses interlocuteurs, souffrait de deux handicaps majeurs selon eux :

- Un tel projet n'existait pas aux Etats-Unis donc les investisseurs ne trouvaient pas d'exemple tangible à reproduire (bravo l'innovation *made in France*...).
- Elle était enceinte à l'époque, ce qui ne semblait pas un atout pour mener un projet à la fois chronophage et énergivore.
« Sur le coup, ça m'a plus énervée qu'autre chose. J'attendais quand même plus de l'innovation à la française ! »

Pour autant, ce tour de France des investisseurs n'est pas du temps perdu et elle conserve l'habitude de rencontrer des partenaires financiers potentiels afin d'affiner ses projets de création d'entreprise. En 2011, elle lit un article sur un fonds d'investissement et contacte ses responsables pour échanger des idées de façon informelle... mais elle repart avec une entreprise à lancer !

« J'avais passé un an à rencontrer tous les investisseurs, et même si mon

projet initial ne s'était pas fait, ça m'a toujours apporté des idées et de nouveaux angles de réflexion. Puis un jour, je lis un article sur un fonds que je ne connaissais pas, donc je les contacte par curiosité, pour prendre un café, mais ils m'ont proposé directement le projet ! »

Foncer d'abord, s'adapter ensuite

Face à ce nouveau challenge, Valérie n'hésite pas longtemps. Elle réorganise sa vie pour assurer dans ses nouvelles fonctions. Surprenant pour certains, cette transition immédiate n'est pas sa première révolution personnelle : en 1997, alors qu'elle vivait à Tel Aviv, elle avait déjà déménagé en 3 semaines à Paris pour rejoindre les débuts de l'aventure Rue Du Commerce.

« Je ne me suis pas posé la question, le projet me plaisait et j'ai foncé tout de suite ! Le challenge me stimulait énormément. Ça faisait 15 ans que je travaillais avec des entrepreneurs et je voulais lancer mon truc. C'était la conjonction du calendrier. Les lois de l'attraction, ça existe ! Ensuite, il faut savoir saisir sa chance... »

Financièrement, elle part avec une longueur d'avance, puisque Balinea bénéficie déjà d'un financement. Mais tout est à faire : elle doit faire ses preuves, trouver des clients, recruter des équipes, développer son chiffre d'affaires... et s'adapter à ce marché qu'elle ne connaît pas encore.

Ainsi, au lancement de Balinea en 2011, Valérie découvre à sa grande surprise que la plupart des salons de beauté utilise encore un agenda papier. Loin du terreau idéal pour créer une interface commune accessible sur Internet ! La première étape consiste donc à développer un agenda numérique, très simple d'emploi, afin de le proposer aux premiers établissements. Pour vite s'apercevoir qu'il n'est pas du tout adapté à leurs besoins !

« En parlant avec les établissements, on se rend compte qu'il y a plusieurs employés avec des spécialités différentes, des emplois du temps différents... Il y avait des contraintes métier hallucinantes auxquelles on n'avait pas du tout pensé ! Les gens découvraient l'informatique et ce qu'on faisait ne pouvait pas marcher, on risquait de les rendre réfractaires. »

Première claque, premier rebond. La décision est donc prise de développer un nouvel agenda numérique, plus en phase avec les besoins des clients. Mais ce nouveau projet est plus long que prévu et

sa mise au point prend une année entière.

« Il a fallu compenser en bricolant avec un système de réservation avec des e-mails, des appels téléphoniques... Ça a fonctionné mais c'était artisanal ! On était tellement précurseur que ça ne nous a pas trop pénalisés. On a pu développer notre fichier clients et donner de la visibilité aux salons, etc. L'important, c'était de proposer un service qui fonctionne ! »

En cours de route, d'autres difficultés émergeront, mais avec une logique d'adaptation permanente, Balinea fait son petit bonhomme de chemin et trouve largement sa place sur un créneau porteur. Au point d'envisager une grande aventure européenne, qui connaît plus de difficultés que prévu et qui est mise de côté pour se concentrer sur l'Hexagone.

« Les claques, ça fait partie du quotidien, il faut encaisser et rebondir. Faire le choix de rester en France et de devenir rentable s'est imposé comme une bonne décision. On parle toujours de croissance mais il y a un moment où c'est la rentabilité qui devient prioritaire. Il y a bien sûr une taille critique à atteindre mais il y a aussi un moment où il faut générer des marges, sinon c'est la pérennité de l'entreprise qui est mise en danger. »

LEVÉE DE FONDS ET RENTABILITÉ, SELON VALÉRIE ABEHSERA

« Dans l'univers start-up, il y a une surenchère sur la levée de fonds, mais il faut être prudent avec ça. Il y a un peu l'idée qu'une entreprise serait plus valorisable parce qu'elle a levé plus d'argent, même si elle n'est pas rentable...

Certes, une levée de fonds peut être utile pour développer l'entreprise, surtout quand les coûts d'acquisition sont élevés. Mais multiplier les tours de table juste pour disposer de beaucoup de cash est une stratégie hasardeuse. Si on continue à lever des fonds, c'est qu'on n'est pas rentable.

Lever des fonds à l'amorçage est souvent une méthode utile mais si ça devient un cycle sans fin, c'est qu'il y a un problème. Il y a un moment où il faut s'interroger sur sa gestion et sa stratégie, car une entreprise ne peut pas survivre à long terme en ayant pour seul objectif de lever toujours plus d'argent. »

Réussir son entreprise et sa vie perso

Au commencement de Balinea, Valérie n'a rien de plus qu'une feuille blanche sur son bureau et un capital de départ pour lancer l'entreprise. Bonne nouvelle : ça veut dire qu'elle a les coudées franches. Elle adopte donc une stratégie à la fois simple et prudente, à savoir constituer son équipe petit à petit et rester le plus low-cost possible.

« C'est une question de personnalité : plus j'ai de liberté et d'autonomie et plus j'ai d'envie d'agir. Il n'y a rien de plus stimulant que de savoir que tout est à faire. D'ailleurs, celui qui a besoin de consignes n'est pas fait pour être entrepreneur... »

Au début, c'est parfois un peu limite puisqu'elle se retrouve avec un effectif composé à 75% par des stagiaires... mais séduits par l'aventure, les premiers stagiaires sont aussi devenus les premiers CDI de l'entreprise et sont là depuis le début ! La recette d'une telle fidélité ?

« Il y a un côté tribu dans notre façon de travailler. On travaille ensemble mais ça va plus loin que ça. On partage aussi des valeurs et un vrai plaisir de passer du temps ensemble. Par ailleurs, je manage comme j'aime être managée : je donne la direction mais je crois que l'autonomie dans le travail reste le meilleur moyen de s'épanouir professionnellement. »

Mais si Balinea est une tribu, reste une autre forme de tribu à gérer : la famille. Valérie a trois enfants et n'entend pas les reléguer au second plan, en sacrifiant sa vie personnelle sur l'autel de sa carrière professionnelle.

« Quand vous avez des enfants, vous avez des to-do lists en plus et il faut gérer les priorités en fonction de l'agenda et des urgences. Il y a des contraintes logistiques à gérer, c'est une grande blague qui ne s'arrête jamais ! »

« C'est vital pour moi de passer du temps avec mes enfants. Il faut donc s'organiser et faire des choix : le matin, j'accompagne mes enfants à l'école, et le soir, je leur lis un livre et je les couche, puis je retravaille ensuite. Prendre du temps pour eux a été un garde-fou dès le début, c'est la base de mon équilibre. »

L'entreprise fonctionne bien et sa notoriété se développe, mais jusqu'où faut-il aller dans la conquête des parts de marché ? En 2014, trois ans seulement après sa création, Balinea a été sollicité pour un rachat mais ni les investisseurs ni les dirigeants n'avaient envie de vendre.

« C'était trop tôt, on était convaincu qu'on pouvait faire beaucoup mieux... L'ambition, ce n'est pas de faire autre chose, c'est d'aller le plus loin possible. »

LES 3 CONSEILS DE VALÉRIE ABEHSERA POUR RÉUSSIR

① Agir avec audace

« Réussir, ça peut vouloir dire beaucoup de choses. Mais réussir sa vie, c'est aller au bout de ses envies ! Dans mes études à l'Essec, s'il y a un concept qui m'a marquée, c'est le coût d'opportunité. En substance, cela revient à poser une question simple lorsqu'on hésite à agir : ça me coûte quoi si je ne le fais pas ? Et on s'aperçoit que souvent, on ne risque pas grand-chose à essayer... mais on risque de passer à côté de sa vie si on n'essaie pas ! Donc il faut être offensif et tenter de nouvelles aventures.

② Continuer d'apprendre

« Le piège quand on commence à travailler, c'est de s'enfermer dans son quotidien sans regarder le monde qui nous entoure. Mais il ne faut jamais s'arrêter d'apprendre, en lisant, en faisant de la veille, en posant des questions et en échangeant avec les autres... Chacun sa méthode : on peut apprendre beaucoup tout seul, et on peut apprendre avec les autres. Mais peu importe le moyen, l'important c'est d'apprendre. »

③ Mettre l'humain au centre

« C'est essentiel. La réussite d'un projet ne repose jamais uniquement sur la vision qu'en a son leader, mais aussi sur l'énergie et les idées de l'ensemble des personnes qui le composent. Du coup, bien recruter, mais aussi impliquer et faire grandir ceux qui travaillent avec moi est une de mes premières préoccupations. Même si ça demande du temps, et que ça veut dire accepter d'être challengée : on est toujours plus innovant quand on écoute ceux avec qui on partage l'aventure. »

XAVIER CHAUVIN, BEAUTÉPRIVÉE : « LE PARTAGE EST UN POINT CLÉ »

Début 2017, la presse économique et financière frétille à l'annonce de ce rapprochement : le groupe Showroomprivé vient de finaliser l'acquisition de Beautéprivée en prenant une participation de 60% dans cette société, valorisant Beautéprivée à 18 millions d'euros pour l'ensemble de son capital, avec une option pour acquérir les 40% restants en 2019. Un beau succès pour cette entreprise 100% française basée à Aix-en-Provence.

La société est créée dix ans plus tôt, c'est-à-dire en 2007, par Xavier Chauvin et Frédéric Bille avec l'appui des fondateurs de Voyageprivé, sous la houlette de Denis Philipon.

« A l'époque, je travaillais chez TF1 mais je savais déjà que je créerais mon entreprise. J'avais la conviction qu'il y avait des choses à faire sur le e-commerce et un site comme Vente-Privée débutait en force. TF1 avait lancé SurInvitation, un site de vente privée, et mon ami Denis Philipon venait de lancer un site de vente privée verticale dédié au voyage : Voyageprivé. Beautéprivée est né de la dynamique de cet environnement. Au final, c'est toujours une histoire de rencontres... »

Reste à franchir le pas, quitter son job et lancer l'entreprise. Convaincu que le partage d'expérience est un élément-clé de succès, Xavier réunit un tour de table d'associés constitué d'entrepreneurs. L'envie de travailler avec certaines personnes dans une certaine ambiance l'emporte sur tout le reste.

« Je connaissais l'univers web et Frédéric connaissait l'univers des cosmétiques. On a donc décidé de se positionner sur le secteur de la beauté et on a fait un mix entre contenu et vente. J'avais réfléchi à d'autres projets mais c'est celui-ci qui s'est imposé : il y avait un marché important et des perspectives fortes. »

« Je me suis toujours dit que partir sur un nouveau projet a une dimension beaucoup moins risquée que de ne pas bouger. Le risque n'est pas de se mouvoir ; c'est ne rien faire qui augmente le risque ! Le

mouvement et la rencontre créent des dynamiques. »

Par ailleurs, la France offre de nombreuses opportunités pour démarrer son entreprise, en particulier sur un plan financier (Pôle Emploi, prêts d'honneur...), et le duo de fondateurs compte bien en profiter pour se mettre le pied à l'étrier.

« En France, on a la chance d'être accompagné, donc on n'a pas connu de tension sur les revenus. Je pouvais tenir 2 ans, ça me laissait une bonne visibilité pour développer le projet. Le stress était plutôt celui du temps qui passe toujours trop vite, donc on devait aller vite pour être sûr d'être sûrs d'être rentables en 18 mois afin de pouvoir se payer et poursuivre l'aventure. »

Se lancer vite, évoluer ensuite

Adeptes de l'action plutôt que de la méditation, Frédéric et Xavier lancent donc leur projet rapidement.

« Le projet étant clair dans nos têtes, on est parti vite mais la peinture n'était pas sèche sur un certain nombre de sujets. On a du faire des ajustements au fur et à mesure... Mais ce n'est pas très grave, car ça permet de valider rapidement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. »

Par exemple, les deux hommes ont l'idée d'organiser des voyages autour de la thématique beauté, pour nourrir l'image glamour de la marque mais sans en faire une clé du business. Le déploiement opérationnel est très léger... mais l'opération connaît un vif succès dès le départ donc il faut redoubler d'énergie pour aligner le service sur la demande des clients.

Idem pour les spas, lancés pour alimenter l'image de marque mais sans penser que l'offre allait véritablement trouver un public.

« On a lancé les spas pour faire joli, juste pour le branding, mais au final, on en a vendu beaucoup dès le début, sauf qu'on n'avait rien préparé ! On a improvisé en mode artisanal, en passant la nuit à faire du découpage pour préparer les bons de réservation et les mettre dans des enveloppes. C'est aussi là qu'on s'est rendu compte qu'on avait besoin d'automatiser nos process parce que ce n'était plus durable de faire ça à la main... »

Néanmoins, difficile de se plaindre d'un tel succès, même s'il est

imprévu et qu'il faut assurer le service après-vente. La poussée d'adrénaline et d'endorphines du début nourrit l'enthousiasme du tandem... et persiste toujours 10 ans plus tard.

« Quand on ouvre et que tout de suite, les clients nous font confiance, c'est hallucinant ! On a ouvert le site un matin à 7h et dès 9h, on avait les premières commandes. Et c'est comme ça tous les jours : l'excitation du business en temps réel est une motivation quotidienne, surtout quand on est continuellement en renouvellement d'offre. Le principe de la programmation, avec un rythme qui ne s'arrête jamais, c'est galvanisant. Nous fêtons nos 10 ans et connaissons encore des taux de croissance de plus de 100% ! »

Et la cadence est soutenue : chaque semaine, Beautéprivée envoie deux à trois newsletters à ses membres, chacune annonçant la vente de produits de deux ou trois marques (et invitant les membres à s'y inscrire). Limitées dans le temps, ces ventes ne sont ainsi accessibles qu'aux inscrits... qui sont tout de même plus d'un million en France !

AGIR VITE ET S'ADAPTER, SELON XAVIER CHAUVIN

« Quand on crée une entreprise, le plus gros risque n'est pas d'avoir une mauvaise idée, c'est de laisser passer trop de temps avant d'être en mesure de valider son modèle. Donc il faut aller vite et lancer son produit pour voir comment ça marche. Evidemment, tout n'est pas parfait dès le début, mais ce n'est pas grave ! On apprend en marchant et on s'adapte en fonction des retours clients.

Et de toute façon, on peut réfléchir pendant des semaines et des mois, mais il y a une vérité simple : on ne peut pas tout anticiper. Partant de là, il faut avoir une feuille de route et s'ajuster avec le retour d'expérience. Ensuite, quand il y a une difficulté, on identifie le problème et on agit pour rectifier sans se faire des nœuds au ventre. Le plus important, c'est donc de se concentrer sur la vitesse d'exécution, car c'est la clé. »

Frapper aux portes et partager son projet

Si un tel succès fait rêver, le secret de la réussite façon Beautéprivée est surprenant : plutôt que de faire la course avec tout le monde en protégeant jalousement leurs idées, Frédéric et Xavier ont décidé de

parler de leur projet à toute personne susceptible de leur prêter une oreille.

« On n'a pas le choix au début : d'une part il faut faire connaître son entreprise à un maximum de gens, d'autre part il faut en parler partout pour pouvoir recruter. Car les candidatures ne se bousculent pas quand on est une équipe de trois personnes dans un bureau ! Donc il faut compter sur le bouche à oreille... La solution, c'est d'aller parler de son projet partout et de ne pas le garder secret : le partage est un point clé pour lancer son entreprise. »

Côté capital, c'est l'association avec un groupe d'entrepreneurs qui a été privilégiée, plutôt que la recherche de financement par des levées de fonds. Xavier et Frédéric ont ainsi misé avant tout sur le partage d'expérience et sur une croissance profitable. Bonus durable : ce choix structurant a permis de garder le contrôle intégral de la structure. Et ce contrôle est un atout dans un marché en forte concentration, car Beautéprivée reste un acteur indépendant pendant une dizaine d'années, quoique fortement sollicité par des fonds et des acteurs industriels.

Un changement majeur intervient en 2017, car Xavier et Frédéric ont alors la conviction que l'accélération de Beautéprivée passe par un adossement à un groupe industriel partageant le même ADN. Après plusieurs mois de négociation, le groupe Showroomprivé officialise ainsi son entrée au capital de Beautéprivée, afin d'industrialiser le développement de l'entreprise et de créer des synergies entre les deux entités. Et même si Xavier Chauvin et Frédéric Bille ne sont plus les seuls maîtres à bord, céder 60% de leur entreprise à un grand groupe ne les pousse pas vers la sortie.

« C'est resté notre projet mais on peut aller plus vite. On s'appuie sur une expertise forte tout en continuant à piloter une très forte croissance. On partage avec une approche commune avec Thierry et David, les fondateurs de Showroomprivé : l'envie d'innover, de créer et d'inventer les nouveaux modèles de consommation. Nos équipes parlent le même langage et nous n'avons pas besoin de décodeurs. »

Accueillir et accompagner le changement

Quand on crée une entreprise, difficile de se concentrer sur autre chose pendant les 2-3 premières années d'existence. Mais dix ans plus tard, une fois qu'on a une belle machine, a-t-on le temps de regarder ailleurs ?

« J'ai eu la chance de vivre une fantastique aventure entrepreneuriale. L'échange et le partage ont été des composantes essentielles du succès de Beautéprivée. Il est naturel à mon tour d'accompagner des projets portés par des entrepreneurs et de les aider à grandir. J'interviens par exemple au sein de Paris Initiative Entreprise, dans des commissions innovation, et dès que je le peux, j'accompagne des entrepreneurs. C'est vrai que ça prend un peu de temps mais ça donne de l'énergie et des idées ! Il faut être présent sur des sujets larges, c'est nourrissant et ça donne une vie professionnelle très variée. Et puis même en interne, le cœur de notre activité bouge de façon extrêmement rapide, donc on en revient toujours à la capacité d'être curieux, ouvert, d'aller vers les autres. »

En effet, dans l'univers du Web, rien n'est jamais figé. Même les mastodontes bien installés sur des sites très connus doivent s'adapter aux nouveaux usages et à la montée en puissance de la navigation et des achats sur smartphones aux alentours de 2015. Sans parler des réseaux sociaux, de l'importance de la réputation en ligne, du format vidéo qui dame le pion aux contenus plus traditionnels...

« Le mode agile, tout le monde en parle, mais ça fait vraiment sens. Rien n'est calé sur Internet, donc il faut cadrer avec l'air du temps. L'environnement est en mouvement permanent donc il faut pousser les échanges avec d'autres entreprises pour partager, réfléchir, innover... On en revient là encore à une forme de partage car c'est impossible d'évoluer tout seul dans son coin. »

Dans un monde de plus en plus individualiste et nombriliste, entendre un chef d'entreprise parler de curiosité et d'échange fait du bien. Une façon efficace et porteuse de cultiver... sa beauté intérieure.

LES 3 CONSEILS DE XAVIER CHAUVIN POUR RÉUSSIR

① Être clair sur ce qu'on fait, où on veut arriver et pourquoi

« Parfois, j'ai des échanges avec des gens dont la boîte tourne, mais ils ne savent pas vers quoi ils veulent aller dans 5 ans. Même si les débuts sont prometteurs, ils ne savent pas à quoi ressemblera leur entreprise ni leur vie dans quelques années... C'est dommage car si on ne se projette pas, on peut prendre les mauvaises décisions pour son entreprise ou pour soi-même. Il est donc important de définir ce que représente le succès de notre point de vue : c'est quoi, réussir ? La

réponse est toujours une donnée personnelle mais il faut être clair sur ce qu'on veut : du temps, de l'argent, de la reconnaissance... »

② Être focus

« Pour réussir un projet, il faut être concentré sur l'objectif et ne pas de disperser. Quand on est entrepreneur, c'est normal de recevoir beaucoup de sollicitations et c'est même une bonne chose car ça peut multiplier les opportunités. Pour autant, il ne faut se laisser distraire en disant oui à tout car c'est là qu'on risque de perdre du temps et de l'énergie en se détournant de son but. »

③ Privilégier la curiosité et le partage

« Entreprendre, c'est aussi être curieux. Surtout curieux des autres ! Il faut être prêt à apprendre, à écouter et à partager. Les échanges avec ses associés sont essentiels. La qualité des équipes et l'envie de grandir et de faire grandir les autres sont aussi des éléments fondamentaux. »

CHARLES GILLIBERT, CG CINÉMA : « LA DÉTERMINATION BALAYE LES DIFFICULTÉS »

Charles Gillibert est un cancre qui s'assume et un autodidacte qui s'amuse :

« J'ai très mal vécu mes années d'école, je m'ennuyais beaucoup et c'était une souffrance. J'étais terrorisé par le fait qu'on m'expliquait en permanence que je n'allais rien faire de ma vie et que ça allait très mal se passer. Donc puisque j'avais le choix de faire des études ou de ne pas en faire, c'était très clair : je n'allais pas en faire ! »

Néanmoins, le lycée n'aura pas été une perte de temps pour lui car c'est pendant son année de terminale qu'il crée sa première entreprise, en s'associant avec son ami Nathanaël Karmitz (futur patron du groupe MK2), qui propose des services de publicité par l'objet. Et les affaires marchent bien, puisque muni d'un téléphone portable, il demandait parfois à ses professeurs de sortir de cours afin de répondre à ses clients !

Mais déjà mordu par la passion du cinéma, cette première entreprise est aussi l'occasion de produire un premier court-métrage, qui transforme le projet initial pour devenir une société de production de formats courts. Cerise sur le gâteau pour Charles et Nathanaël : ils parviennent à vendre leurs parts pour que chacun puisse vaquer à de nouvelles occupations... toujours en lien avec le cinéma.

Et si les métiers du grand écran sont nombreux, la vocation de Charles Gillibert est claire : il veut être producteur de cinéma. Il commence alors à travailler avec le groupe MK2 et produit plus d'une centaine de court-métrages de fiction, d'art contemporain et de documentaires entre 1997 et 2002. Il crée ensuite le label MK2 Music, label au carrefour entre l'image et la musique (avec notamment la production de « cinémix » mettant en scène des DJs de la *French Touch* qui créent en live des bandes-sons sur des films projetés dans des salles de cinéma) puis s'attaque à la production de long-métrages, entre 2006 et 2013.

Un beau succès, puisqu'il devient également membre du directoire de MK2 en 2010. Mais faire un plan de carrière n'est pas son dada et les mutations du paysage audiovisuel l'interpellent :

« Depuis quelques années, l'industrie cinématographique vacille : la concurrence des séries, des réseaux sociaux, le piratage, la baisse de l'investissement public... Avec deux principales conséquences pour les producteurs : d'une part la difficulté de financer les films, du fait de l'appauvrissement des filières classiques, d'autre part le doute qui a commencé à gagner l'industrie quant à la subsistance du cinéma dit d'auteur. »

Après 10 ans au sein de la « mini major » MK2, il envisage donc de quitter le groupe et de créer sa propre entreprise.

De l'envie d'ailleurs au passage à l'acte

Afin de proposer quelque chose de nouveau et de ne pas être simplement un petit producteur indépendant de plus, Charles Gillibert fait un crédit, crée une structure dédiée en prenant des bureaux et en engageant trois personnes, puis part d'une idée nouvelle pour recréer de la valeur et diversifier les risques :

- Se tourner vers des auteurs dotés d'un véritable potentiel à l'international afin de diversifier les sources de financement ;
- Trouver des partenaires financiers pour cofinancer la distribution des films en partenariat avec les acteurs traditionnels.

Mais si l'idée lui semble claire, le jeune entrepreneur hésite encore à passer à l'action. Après tout, il est salarié d'un groupe dans lequel il bénéficie d'une grande liberté et dans lequel il peut faire précisément ce qu'il désire, à savoir produire les contenus de son choix... Jusqu'au jour où un déclic inattendu se produit.

« Alors que je dinais avec un auteur prestigieux avec lequel j'avais déjà travaillé, j'ai dû me lancer dans un monologue interminable sur mes ambitions auquel il m'a simplement répondu "c'est évident", puis il est tout de suite passé à autre chose. Je le soupçonne d'avoir su bien avant moi que je m'apprêtais à créer ma société ! Toujours est-il que sur le moment je me rappel m'être dit qu'il fallait que je me dépêche d'aller imprimer un Kbis parce que le véritable acte de création de la société venait d'avoir lieu entre le plat et le dessert. »

RÉINVENTER LE SYSTÈME, SELON CHARLES GILLIBERT

« Nous sommes dans un monde qui change, avec une temporalité qui s'accélère, mais il ne faut pas se sentir bousculé. C'est au contraire le moment de faire les choses différemment... et de les faire à sa façon.

Dans le cas du cinéma, les producteurs qui sont là depuis 20 ans ont bénéficié d'un système très généreux qui leur donne un avantage concurrentiel par rapport à quiconque voudrait se lancer aujourd'hui. Mais est-ce une raison pour ne pas se lancer ?

Si on est un acteur existant, il faut se réinventer pour maintenir l'entreprise, repenser la façon dont on s'est organisé au départ, que ce soit le management, le financement, l'organisation... Ne pas craindre de donner de la liberté et de l'autonomie à des nouveaux collaborateurs à des postes clefs.

Et si on part d'une feuille blanche, on peut inventer de nouvelles choses à l'extérieur des réflexes de l'industrie dans laquelle on entre, avec des structures plus réactives, des financements et des partenariats innovants. Puisque les vieilles recettes ne fonctionnent plus, autant s'amuser à en inventer de nouvelles ! »

C'est ainsi qu'est née l'entreprise dont il détient toujours 100% des parts : CG Cinéma. Une vraie libération dans son parcours de producteur, qu'il explique de plusieurs façons.

« En évoluant dans un environnement que l'on n'a pas construit, il est fréquent de se heurter à un tas de petits recoins mal taillés. C'est au contact de ces petites frustrations que l'entrepreneur commence à dessiner les plans de sa future entreprise. »

« Le désir était grand de pouvoir collaborer sans contraintes avec un grand nombre d'interlocuteurs et de chercher à créer une grammaire entre les auteurs, par nature imprévisibles, les œuvres qui s'apparentent à des prototypes et la sphère financière qui n'a jamais réellement pu tisser un lien de confiance avec l'industrie du cinéma. »

Pour autant, il y a un fossé entre avoir une idée (ce que beaucoup de gens ont) et créer sa société (ce que beaucoup moins de gens font). Et ça semble encore plus délicat lorsqu'on occupe déjà un emploi qui fait des envieux ! Mais selon Charles Gillibert, c'est avant tout une

question de parcours et de timing :

« A cette période, j'ai fait part à un ami de mon désir de partir. Nous étions dans un café et il m'a fait remarquer que dehors il faisait froid et qu'il pleuvait, alors que nous étions bien assis. Mais il n'y avait rien à faire : j'enviais les passants qui trottaient dehors ! »

« Ce qui vous fait partir, c'est quand le projet est mature. Si on ne passe pas à l'acte, c'est souvent que le projet est encore bancal. Quand on arrive à maturité, l'énergie du projet est difficilement contenable. C'est l'endroit dans lequel on évolue qui devient hostile parce que la tête est déjà ailleurs. Donc on n'a plus peur de passer à l'action, on a peur de rester où on est... Le confort devient étouffant et on veut vivre l'aventure ! »

Un saut dans le vide et un atterrissage réussi

Une fois lancé, il n'y a plus qu'à foncer. Et à tenir la trésorerie. Les premières années de CG Cinéma consistent donc à réussir à financer et à lancer les projets, parfois au dépend de la marge. L'objectif est de s'imposer comme un acteur (!) efficace sur le marché, créer une dynamique plutôt que de multiplier les bénéfices. Heureusement, le succès critique, l'équilibre financier et la confiance de l'industrie se confirment rapidement.

« Au départ, on veut générer du volume d'affaires, donc l'important, c'est de faire. On optimise moins mais on agit beaucoup plus, pour faire exister la société avant de la valoriser. »

En portant des projets ambitieux tournés vers l'international et appuyés sur des méthodes de financements innovantes (entre financements privés, traditionnels et marché international), l'entreprise produit dès ses débuts des films sélectionnés dans de nombreux festivals, de Cannes à Toronto en passant par les Oscars :

- « *Sils Maria* » d'Olivier Assayas, sélectionné au festival de Cannes en 2014
- « *Mustang* » de Deniz Gamze Ergüven, lauréat de 4 Césars en 2016 et nominée aux Oscars en 2015
- « *L'Avenir* » de Mia Hansen-Løve, Ours d'ARget au festival de Berlin 2016
- « *Desierto* » de Jonas Cuarón, qui représente le Mexique aux Oscars en 2016

Un beau succès, et rapide ! Mais cela veut-il dire que tout s'est passé comme prévu ? Pas vraiment, mais ce n'est grave, de l'avis de Charles Gillibert.

« On arrive avec une énergie démesurée quand on débute, et même si ça ne se passe pas comme prévu, ça n'évolue pas forcément en mal. On craint parfois le pire mais on n'imagine pas toujours les bonnes nouvelles ni les "accidents heureux". Par exemple, j'ai été surpris de la façon dont j'ai été perçu en proposant de faire les choses différemment. Mes interlocuteurs me faisaient confiance et j'avais sous-évalué ce côté positif. Par ailleurs le marché est bienveillant, il se nourrit de la valeur et des idées venant des nouveaux entrants. »

Néanmoins, si la chance a toujours un rôle à jouer dans la réussite d'un projet, nier l'importance du travail et du courage serait allé un peu vite en besogne. Ainsi, s'attaquer à des difficultés fut un véritable accélérateur pour CG Cinéma.

« On m'a fait des propositions surprenantes. Et parfois, certains films qui n'arrivaient pas à se monter ont été de vraies aubaines pour moi, cela m'a positionné comme un interlocuteur privilégié pour des projets difficiles et ambitieux. »

Mais contrairement à l'idée qui voudrait que créer son entreprise soit un parcours combattant tandis que gérer une entreprise devient une tâche administrative, c'est ce succès rapide qui a créé des situations plus complexes pour le jeune entrepreneur du cinéma :

« La création est un élan tellement fort que la détermination balaye les difficultés. On veut que ça marche et on se lève tous les jours pour ça. Mais finalement, les difficultés apparaissent ensuite : pour perdurer, gérer une structure plus grande, donner des perspectives, se diversifier... Je n'avais pas envisagé ça au début mais j'ai une structure relativement conséquente aujourd'hui, ce qui crée un besoin de solutions de financement au-delà des projets. »

La réussite n'étant cependant jamais définitivement acquise, Charles a créé d'autres entreprises liées à des activités périphériques, en s'associant avec des partenaires spécialistes d'un cœur de métier. Parmi ces partenariats, il est associé avec Ad Vitam Distribution pour créer la société Alma, destinée à imaginer de nouveaux moyens de financements et de diffusion à l'international et développe des projets d'exploitation.

« Ces partenariats doivent permettre de prolonger mon travail lié à l'indépendance et la conquête du cinéma d'auteur sur l'ensemble de la filière. »

Et si le pari était osé, force est de constater que le personnage s'impose clairement dans le paysage audiovisuel puisque CG Cinéma est nommé « meilleure jeune société de production de longs-métrages » par l'IFCIC (Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles) en 2015, 4^{ème} meilleure performance à l'export avec plus d'un million de tickets vendus à l'étranger en 2016 et que son patron est sollicité appelé par le CNC (Centre national de la Cinématographie) pour siéger dans sa commission d'avance sur recette.

Peut-être pas (encore) de quoi en faire un biopic, mais l'histoire continue de s'écrire...

LES 3 CONSEILS DE CHARLES GILLIBERT POUR RÉUSSIR

❶ Se méfier de l'autocensure

« Les choses ont un peu évolué ces dernières années mais dans les premières périodes de sa vie professionnelle, on reçoit souvent un tas de signaux qui nous expliquent que les choses vont lentement, ou se font d'une certaine façon, et qu'il serait dangereux ou inconvenant de faire différemment. Pour entreprendre, il faut au contraire franchir les barrières et inventer de nouvelles formes, sans jamais se censurer. »

❷ Bien choisir ses associés

« Un associé peut vous planter ou vous faire accélérer, ce n'est donc pas un choix anodin. Par exemple, mon premier associé qui m'a accompagné lorsque j'ai entamé ma vie d'entrepreneur est doté d'un enthousiasme sans faille ; ça m'a apporté bien plus que du capital ou de la technicité ! De plus, il faut apprendre à faire confiance, car on gagne du temps quand on sait faire confiance. »

❸ Ne jamais cesser d'anticiper

« Anticiper, c'est quelque chose qu'on apprend quand on passe le permis de conduire, mais ça ne s'applique pas que sur la route ! Un chef d'entreprise doit passer beaucoup de temps à rêver, s'interroger,

rencontrer des gens et imaginer l'avenir. Il faut donc réussir à ne pas se laisser happer par le quotidien ni par son réseau d'origine ; il me semble essentiel de rencontrer des interlocuteurs à la périphérie de notre activité principale. »

PATRICK ASDAGHI, FOODCHÉRI : « SE LANCER VITE ET AJUSTER ENSUITE »

Patrick Asdaghi a le parcours et le CV du parfait cadre supérieur de la World Company. Ingénieur diplômé de Telecom ParisTech et titulaire d'un MBA de la Harvard Business School, il débute sa carrière dans les télécoms du groupe Louis-Dreyfus en 1998 (activité qui lancera Neuf Cegetel, acquise depuis par Vivendi) avant de devenir directeur général du marketing grand public chez SFR en 2011-2012.

Mais il décide un jour de changer d'univers et rejoint alors la start-up Lafourchette, dont il devient directeur du marketing. Epanoui dans ce milieu dynamique et réactif, il doit pourtant de nouveau changer d'horizon en 2014, lorsque l'américain TripAdvisor rachète Lafourchette en 2014. Cette courte expérience de l'ambiance start-up et de l'univers de la restauration l'ayant laissé sur sa faim (!), il réfléchit à de nouvelles opportunités dans des domaines connexes.

« J'avais un bloc-notes avec plusieurs idées. Je notais des choses qui manquaient, des besoins à combler. Je cherchais un service grand public à forte récurrence et je testais mes idées auprès d'amis, d'entrepreneurs... »

Dans un premier temps, Patrick crée Shopwise, une appli qui renseigne les consommateurs sur les informations nutritionnelles, composition et additifs d'un produit (après en avoir scanné l'étiquette). L'utilité du produit est réelle, mais les perspectives de développement sont incertaines. En revanche, à force de tester des idées, un problème récurrent est identifié : aider les actifs urbains à mieux manger. Encore faut-il trouver la réponse adéquate à ce problème... et cette réponse s'appelle FoodChéri.

« Il y a eu beaucoup de changements entre l'idée de départ et l'entreprise d'aujourd'hui ! Le problème à résoudre est le même, mais la façon dont on règle ce problème est un paramètre qui a beaucoup évolué, que ce soit le modèle économique, la façon de faire... Mais plus prosaïquement, j'ai regroupé des gens avec lesquels j'avais envie de travailler et on a discuté. Après de nombreux échanges, on a décidé de

se lancer sur cette idée, en passant deux mois à tester des modèles économiques, faire des entretiens avec des chefs, des cuisiniers, des clients potentiels, etc. »

« Au bout de deux mois, on s'est mis d'accord sur une nouvelle proposition de valeur, qui était très loin de l'idée de base ! Puis on s'est fixé un calendrier pour monter le projet à une date identifiée, même si le lancement n'était pas optimal. En gros, on a figé en novembre, on s'est lancé en mars et on a ouvert en avril, soit six mois entre l'idée définitive et le lancement. »

Lancer tout de suite et améliorer ensuite

Concrètement, FoodChéri est un restaurant virtuel auquel on accède via une application mobile. Une équipe de 30 personnes prépare plusieurs milliers de plats chaque jour, avec des produits frais achetés le matin même. Sur cette base, une carte du jour avec une vingtaine de références est proposée aux clients qui passent commande via l'appli et qui sont ensuite livrés en quelques minutes par des coursiers à vélo. Une logistique efficace et maline, mais qui connaît quelques loupés au début.

« L'important, pour passer de l'idée au projet concret, c'est de trouver la bonne équipe et de tester tout ce qu'on peut. Donc a lancé le service assez vite, même si c'était loin d'être parfait, avec l'idée d'être réactif pour réajuster en fonction de retours et des difficultés. C'était un risque à prendre, mais la solution parfaite est impossible à trouver dès le départ, surtout sur des services nouveaux. Donc il n'y a pas de mystère : il faut y aller d'abord et améliorer ensuite, en fonction de la croissance, des commentaires des clients, etc. »

Mais si les itérations sont des étapes nécessaires pour améliorer un produit ou un service innovant, FoodChéri doit affronter une difficulté inattendue et dangereuse un an après son lancement : un incendie (accidentel) qui ravage l'intégralité de la cuisine. Et pour parfaire le tableau, cet incendie se déclenche le 13 juillet 2016, lendemain du virement bancaire validant une levée de fonds de six millions d'euros. En quelques minutes, toute l'activité de l'entreprise est mise au tapis.

« Je venais de lever de l'argent, j'avais un staff et des actionnaires, donc j'ai trouvé la force de continuer mais j'avais l'impression d'être dans un cauchemar. La seule idée que j'ai eue, c'est de rédiger un article sur le blog de FoodChéri et de l'envoyer aux clients pour expliquer la situation. Ils nous ont témoigné beaucoup de sympathie et un ancien

partenaire nous a même prêté sa cuisine donc on a pu se relancer en 48h et passer l'été avec des incidences minimales sur le service. »

Un épisode difficile, qui aura pourtant eu deux effets positifs sur l'entreprise. Le premier, très matériel : après six semaines de travaux, l'entreprise est de retour dans ses locaux le 2 septembre et bénéficie d'une cuisine flambant-neuve et mieux équipée, qui peut traiter de plus gros volumes. Le second, beaucoup plus crucial pour l'avenir, et c'est Patrick Asdaghi qui en parle le mieux.

« Julia Vernin, qui est notre directrice des opérations, a annulé une partie de ses vacances pour m'aider à remettre les choses sur pattes, exactement comme une cofondatrice l'aurait fait. Elle n'était que salariée à l'époque, mais depuis, je l'ai faite entrer au capital et elle est avec moi au board. C'est la cofondatrice que j'aurais voulu avoir dès le début ! Or sans cet événement, je ne l'aurais sans doute pas vu tout de suite... Les choses et les gens se révèlent dans les moments tragiques, et les gens qui m'ont aidé sont ceux avec qui je pourrais m'associer demain. »

Ainsi, s'il devait refaire les choses différemment, Patrick ne ferait pas les mêmes choix en ce qui concerne l'équipe de départ et le statut de chacun, car figer les choses trop tôt ne lui a pas facilité la vie quand il a voulu faire monter de nouvelles personnes en responsabilités.

LA RÉPARTITION DU CAPITAL, SELON PATRICK ASDAGHI

« Quand on lance son entreprise à plusieurs, l'idéal est de figer le capital le moins vite possible, car une fois que les choses sont figées juridiquement, c'est très compliqué de les faire évoluer. Il faut faire appel à des avocats, procéder à une rupture du pacte d'associés... Beaucoup de petits ennuis dont on se passerait bien quand on a envie de consacrer son énergie à développer son entreprise plutôt que de la perdre sur des querelles de personnes.

Dans le cas de FoodChéri, j'étais le principal cofondateur et je me suis associé avec d'anciens collègues, qui étaient minoritaires au capital mais qui avaient le même statut que moi. Cela semblait cohérent au moment de se lancer mais c'était une erreur, car quand des collègues deviennent créateurs d'entreprise, il y a un changement d'ambiance et de contexte, et la solidarité du début peut s'étioler rapidement. Si on a figé les cartes, il faut alors repenser intégralement la façon de jouer...

La bonne solution, c'est donc soit de partir avec des gens avec qui on a déjà monté une start-up et dont on partage la vision, soit de garder 100% des parts au début puis d'ouvrir le capital en fonction de comment les choses se passent. »

Lever des fonds et devenir rentable

Contrairement à de nombreuses start-up, FoodChéri lance le projet sur fonds propres, avant de faire une première levée de fonds pour un million d'euros à l'été 2015, puis six millions d'euros un an plus tard et atteindre une vingtaine de millions d'euros fin 2017 avec l'arrivée du groupe Sodexo au capital de l'entreprise. Des sommes conséquentes qui restent pourtant assez réduites dans un secteur comme la food-tech.

« Lever des fonds est très utile pour deux raisons : d'une part c'est un levier de croissance pour les investissements de l'entreprise, d'autre part c'est un facteur de maîtrise du risque pour les porteurs du projet. Au lancement, il y a bien sûr une envie d'autonomie et de liberté, mais si on veut vraiment créer un service grand public, avec un impact quotidien sur la vie des gens, il y a un moment où on a besoin d'un soutien financier pour se développer. »

Et avec cet argent, pas question de brûler du cash dans des opérations de communication hasardeuses. Devenir rentable est une obsession pour Patrick Asdaghi, qui fait reposer son modèle sur trois piliers complémentaires : la production, la logistique et la technologie.

« Puisque nous produisons et livrons tout nous-mêmes, on fonctionne comme une usine, pas comme une plateforme Internet. Dès lors, si on accélère trop vite et qu'on ne peut pas mettre les compétences en face, on risque de fragiliser l'entreprise au lieu de la développer. Etre rentable permet de mieux se développer, alors que l'inverse n'est pas vrai. »

Un choix judicieux, qui permet à FoodChéri de croître rapidement mais sereinement, tout en maintenant une gouvernance satisfaisante, malgré l'entrée au capital de deux fonds d'investissements.

« Peu d'entrepreneurs l'avouent, mais dès qu'on a des fonds d'investissement au capital de sa boîte, on n'est plus complètement maître de son projet. Il est d'usage de dire qu'on reste complètement indépendant malgré des chèques de plusieurs millions d'euros mais ce n'est pas tout à fait exact. Le poids réel d'un fonds d'investissement est

bien supérieur à sa propriété en pourcentage, parce que le pacte d'actionnaire ne parle pas que d'argent. Le pognon est toujours un sujet mais il y a aussi le contrôle, qu'il s'agisse d'un droit de veto, d'une majorité qualifiée... Après, il faut jouer le jeu : on ne peut pas juste encaisser l'argent sans rien offrir en retour. »

Un discours de vérité assez rare parmi les entrepreneurs de l'économie numérique, qui doivent pourtant tous lever des fonds pour booster la croissance de leur entreprise. Dès lors, faut-il éviter de lever des fonds si on peut s'en passer ?

« Si on dispose de beaucoup d'argent à titre personnel, on peut se lancer sans ouvrir son capital, mais ça reste un cas d'école. Quand ce n'est pas le cas, il faut donc jauger le risque et se donner des limites financières en se disant "je suis prêt à mettre tant". Et si on n'est pas prêt à risquer quoi que ce soit, c'est peut-être que son idée n'est pas bonne... Mais ensuite, lever des fonds limite le risque financier et permet de développer plus vite l'entreprise, notamment en finançant des investissements et des salaires pour le staff. Si on fait les choses bien, tout le monde y trouve son compte. »

Poursuivre l'aventure et trouver l'équilibre

Au lancement de FoodChéri, Patrick Asdaghi a des rêves d'indépendance. Mais malgré le succès rencontré, il a désormais un regard plus nuancé sur le sujet...

« Même si on n'a plus de patron, on a toujours des gens à qui on doit rendre des comptes ! On peut penser aux investisseurs, mais je pense surtout aux 70 salariés. Puisque je dirige la boîte, je suis responsable de leurs emplois donc il faut pérenniser l'entreprise. C'est un sentiment beaucoup plus fort que de simplement faire son job, c'est vraiment un truc qui me remplit d'adrénaline. »

Un challenge quotidien, qui demande beaucoup d'organisation, car il faut alors gérer son temps, mais il faut aussi gérer son énergie pour tenir dans la durée.

« Je n'ai jamais été très bon pour ça mais désormais, je fais au moins 3 séances de sport par semaine et je prends en compte l'importance du sommeil. On cherche souvent des astuces pour être plus productif mais la première astuce, c'est d'aller se coucher ! Empiéter sur le sommeil est destructeur, ça vous rend bête et irascible... Donc maintenant, je vais dormir même si je n'ai pas fini un truc car je le ferai mieux si j'ai

dormi. »

« Prendre soin de soi quand on est chef d'entreprise n'a rien d'égoïste, c'est même important pour la boîte en général ! Si on n'est pas top, ça se sent et ça se répercute dans les équipes, on voit rapidement des choses qui vont moins bien... C'est aussi pour ça que c'est pas mal d'être en binôme pour que l'un gère les creux de l'autre, avec une répartition claire de type CEO / COO et des compétences complémentaires. »

Et au-delà de l'individu, un entrepreneur doit souvent redoubler d'efforts pour articuler sa vie personnelle et sa vie professionnelle, avec un hiatus probable entre un agenda chargé et une vie de famille nécessaire pour l'équilibre personnel et l'épanouissement individuel.

« Si on n'a pas de support, il vaut mieux ne pas se lancer. Les gens avec qui vous vivez vous soutiennent donc il faut valider votre projet avec eux avant de se lancer, sans quoi on n'a plus de soutien voire des problèmes supplémentaires... Au lancement de FoodChéri, il y a des gens que je n'ai pas recruté car leur partenaire conjugal ne suivait pas, sur l'idée "ah non, pas une deuxième fois !" »

Reste à imaginer l'avenir de FoodChéri, entre croissance et rentabilité. Si le fonctionnement de l'entreprise est difficilement duplicable à l'échelle nationale ou internationale dans sa globalité, le modèle peut se déployer aisément dans d'autres grandes villes françaises et européennes, avec l'avantage d'un marché immense : il n'y a pas d'acte avec une récurrence plus forte que l'alimentation...

LES 3 CONSEILS DE PATRICK ASDAGHI POUR RÉUSSIR

❶ Avoir une vision claire de la stratégie

« Je dis toujours qu'il faut se lancer vite et ajuster ensuite mais ça ne veut pas dire qu'on doit confondre empressement et précipitation. Bien sûr, il faut partir vite, mais avant de partir, il faut savoir où on va et comment on y va ! Le corollaire, c'est aussi qu'on peut se tromper de route... Dans ce cas, il ne faut pas s'entêter. Au contraire, il ne faut pas avoir peur de revenir en arrière pour réajuster la trajectoire et atteindre le bon objectif. »

❷ Peaufiner le recrutement

« Au début, on ne prend pas trop le recrutement au sérieux parce qu'on a besoin de bras et qu'on n'a pas d'argent. Mais c'est en fait le moment où il faut faire le plus attention : il faut une bonne équipe pour rester réactif, proactif, faire des allers-retours, s'ajuster au contexte... et si on se trompe, on peut aussi réajuster rapidement ! Ce n'est pas toujours facile à assumer mais il ne faut pas faire traîner les choses quand les personnes ne conviennent pas (état d'esprit, envie...) et il ne faut pas hésiter à tester les gens ou à renouveler les périodes d'essai. »

③ Être proactif sur le financement

« Le financement est un domaine important de l'activité d'une entreprise, donc il faut garder un coup d'avance. C'est-à-dire qu'il ne faut pas attendre d'avoir besoin d'argent pour lever des capitaux, car si on en a besoin tout de suite, on est un peu à la merci du chéquier. À l'inverse, plus on y va tôt, plus on a le temps et des marges de manœuvre pour négocier... Mais ça ne veut pas dire qu'il faut ouvrir le capital au premier investisseur venu : il faut d'abord aller chercher des résultats avec des petits moyens pour créer un *momentum* et lever avec les meilleurs termes. Et dans la même logique, il faut brûler le moins d'argent possible, car plus on brûle d'argent, plus on en a besoin. »

PAULINE LAIGNEAU, GEMMYO : « FAIT VAUT MIEUX QUE PARFAIT »

Si entreprendre en duo est quelque chose de courant (et vous trouverez de nombreux exemples dans ce livre), entreprendre en couple est beaucoup plus surprenant. C'est pourtant l'histoire de Pauline Laigneau et Charif Debs, les fondateurs de Gemmyo, la marque de joaillerie chic et digitale.

A l'origine de l'entreprise, une histoire classique : les deux amoureux envisagent de se marier et font le tour des bijouteries de la place Vendôme, mais l'ambiance les met mal à l'aise. Intimidés, ils ont plus l'impression de déranger que d'être les bienvenus, sans parler du tabou de l'argent : aucun prix n'est affiché et il est visiblement très malvenu de les demander !

Mais là où beaucoup de gens se contentent de tourner les talons pour trouver une autre solution, le jeune couple se dit qu'il serait malin de l'inventer, cette nouvelle solution. A ce stade, ils n'ont jamais connu l'aventure entrepreneuriale mais l'expérience les démange et ils ont une solide formation dans leurs bagages: Charif est diplômé de Centrale et titulaire d'un MBA d'Harvard, tandis que Pauline a fait Normale Sup et HEC. Ils décident de se lancer... mais ce n'est pas si simple.

« On a créé la marque en 2011 mais entre l'idée et la réalité, il y a eu un gap ! On pensait qu'on avait une bonne idée mais le secteur restait difficile d'accès. Dans l'univers de la bijouterie, tout est très discret voire secret, et les premiers mois ont été très difficiles. Aucun joaillier n'a accepté de travailler avec nous ! Les 150 premières personnes que j'ai contactées m'ont dit non... »

C'est que l'idée du couple est une petite révolution dans le monde si traditionnel de la bijouterie, puisqu'il s'agirait d'utiliser une visualisation numérique puis une impression 3D pour fabriquer les moules des bijoux à chaque commande, ce qui limiterait à la fois les coûts de stockage et de fabrication. Impensable pour la plupart des joailliers ! Jusqu'au jour où une porte s'ouvre.

« Finalement, un monsieur a voulu croire en notre idée et faire confiance à des jeunes, ce qui nous a permis de nous lancer. Comme quoi la limite entre la galère et le décollage est finalement très fine... Il suffit parfois d'une seule personne pour qu'un projet fonctionne. La leçon à retenir, c'est que chaque non nous rapproche du oui, il faut donc l'accepter comme faisant partie de la démarche et ne pas s'arrêter. Quand on n'a pas d'argent ni d'expérience, il faut dépenser son énergie ! »

Entreprendre... ensemble

Avec ce sésame pour la fabrication, le projet peut se lancer concrètement. Petit obstacle cependant : créer une marque joaillerie n'est pas gratuit, en particulier si on souhaite investir dans la technologie. Or les banques ne se montrent pas aussi enthousiastes que Pauline et Charif. Reste les business angels, qui sont séduits par l'idée de dépoussiérer un peu un univers trop calfeutré. Le premier tour de table est réalisé en décembre 2011, ce qui permet à la fois de financer l'amorçage et les premiers salaires. Un autre suit, puis un troisième avec l'arrivée du fonds Alven Capital, qui apporte 3 millions d'euros à l'entreprise en 2013, et qui n'a pas eu à le regretter depuis.

« Notre objectif était d'arriver à la rentabilité rapidement, plutôt que de bruler du cash pour communiquer massivement. Dans un secteur comme le nôtre, c'est un choix qui nous a semblé utile pour installer notre marque dans le temps. Donc on a levé des fonds pour financer le développement mais il fallait faire en sorte de ne pas perdre d'argent. »

Pari tenu ! Bien que toujours dans une perspective de croissance, Gemmyo est rentable depuis début 2017. Ce qui ne laisse pas les observateurs insensibles, puisque l'entreprise est parfois démarchée pour un éventuel rachat (mais ce n'est pas encore à l'ordre du jour pour les actionnaires). Reste une question qui amuse forcément compte tenu de la genèse du projet : si le projet d'entreprise a réussi, quid des projets de mariage ?

« Mon associé était mon petit ami... et c'est aujourd'hui mon mari ! Mais c'est une question qui m'est souvent posée : faut-il travailler avec son mari ? Si un des deux pense que ce n'est pas possible, il ne faut même pas essayer ! »

Dès lors, le couple a dû fixer quelques règles pour que l'entreprise ne devienne pas la seule et unique activité qui anime leur foyer :

- Interdiction de faire des réunions sur un coin de table au petit-déjeuner pour arriver avec une solution toute faite au bureau (ce qui serait préjudiciable autant à la vie de couple qu'à l'impact sur les salariés) ;
- Exigence d'être exemplaire et équitable dans les décisions, sans mêler les enjeux de la vie privée aux enjeux de la vie professionnelle, que ce soit dans un sens ou dans l'autre.

« La question de base à se poser, c'est : "est-ce que lui dirais ça si ce n'était pas mon mari ?" Et la réponse est souvent facile à trouver. Travailler en couple, ça force à se professionnaliser très rapidement, sinon ça devient dangereux, on perd sa boîte ou on perd son couple... ou les deux. »

LA STRATÉGIE DES BABY-STEPS, SELON PAULINE LAIGNEAU

« Beaucoup de jeunes entrepreneurs ont de faux objectifs comme "faire de ma boîte un succès", mais sans mesure ni date pour valider cet objectif. Au contraire, quand on veut réussir un projet, il faut des baby-steps très concrets comme la création d'un site, trouver un atelier, faire une vente, atteindre 100 clients, etc. Et chacun de ces mini-objectifs doit avoir une deadline claire et ferme, quitte à la rendre publique.

Par exemple, en lançant Gemmyo, notre premier objectif n'était pas de monter une entreprise internationale, c'était simplement de créer le site et de vendre un premier bijou avant le 30 septembre 2011. On s'est concentré sur cette deadline et on a tout mis en œuvre pour atteindre notre objectif.

Avec des objectifs simples et mesurables, on passe à l'action plus facilement et on progresse plus vite. Ainsi, même si notre première vente a été compliquée et qu'on a fait plein d'erreurs, on a appris plein de choses qui nous ont permis de lancer un meilleur produit et de trouver plus facilement des investisseurs. Fait vaut mieux que parfait. »

Entreprendre... malgré soi

Vue de l'extérieur, l'histoire ressemble à un conte de fée. Pourtant, Pauline Laigneau n'a pas vraiment l'esprit d'entreprise chevillée au corps depuis son plus jeune âge. Au contraire, son parcours initial est celui des grands commis de l'Etat, jusqu'au jour où elle échoue à un concours et remet toute son orientation en cause.

« J'ai fait des études un peu longues, en passant notamment par l'Ecole Normale Supérieure et l'agrégation d'anglais. Et comme tout se passait bien mais que je n'avais pas la moindre envie d'enseigner, la suite logique était de tenter le concours de l'ENA... Après les écrits, j'étais admissible, mon père était ravi ! Mais j'ai été recalée à l'oral, et pas qu'un peu : 2/20. »

« Cette sortie de route a été un échec cuisant pour moi, je me suis demandée ce que j'allais pouvoir faire de ma vie. Suite à cela, ce fut une période où j'avais tellement honte que je ne sortais plus de chez moi. C'était très dur moralement : je venais de faire 10 années d'études et je n'avais absolument aucun métier. »

Panser ses blessures prend du temps, mais après avoir digéré l'échec, Pauline se rend compte que le jury lui a rendu service : malgré son cursus prometteur, le fait est qu'elle n'a aucun projet dans le secteur public car elle n'est simplement pas faite pour ça. Il est donc temps de changer de direction si elle veut s'épanouir et prendre sa vie en main. Et créer sa boîte lui semble la meilleure option pour ça.

« Ce que je voulais, c'était voir les effets de mes actions. Or même si j'ai appris plein de choses à l'ENS, j'écrivais des choses théoriques que personne ne lisait et rien de tout cela ne se transformait en acte concret. L'autre aspect qui me séduisait, après avoir passé autant de concours, c'est le rapport au cadre extérieur : que je me plante ou que je ne me plante pas, c'est moi qui allait en décider, pas un cadre social traditionnel, un jury ou une hiérarchie. »

Sa décision est prise mais ce choix reste surprenant pour son entourage, qui s'inquiète de voir la jeune fille troquer une confortable vie de fonctionnaire pour une aventure sans filet. Un rapport au risque qui la stimule après tant d'années passées dans un moule trop contraignant pour elle.

« Chacun son regard sur le déroulé d'une carrière, mais à 30 ans, je trouvais ça flippant de savoir tout ce qui allait arriver les 40 prochaines années. On peut voir l'entrepreneuriat comme un risque, mais je le prenais comme un challenge ! Si on voit la vie avec des risques, on ne

fait rien et on vit dans l'ombre. Il faut voir les opportunités et profiter de sa liberté. »

Et pour Pauline, planter sa boîte n'est pas différent de planter un concours : 100% des gagnants ont tenté leur chance, mais tous ceux qui n'essayaient pas savent déjà qu'ils ont échoué. Après tout, un échec est surtout une réponse riche d'enseignements suite à une tentative ou à un test qui s'avère non-concluant. Sans échec au concours de l'ENA, elle n'aurait sans doute jamais connu le bonheur d'entreprendre...

« L'échec, ça veut juste dire qu'on a pris un risque. Et si on prend un risque, c'est qu'on sort de sa zone de confort donc c'est toujours une bonne chose. Ne jamais connaître d'échec signifie qu'on ne prend pas de risque et qu'on ne grandit pas. Après, il ne faut pas chercher l'échec pour l'échec, ça n'aurait aucun sens... Mais il ne faut pas redouter de rater quelque chose, sinon on n'essaye jamais rien de nouveau. »

Entreprendre... et persévérer

Ce regard sur l'échec comme un retour d'information plutôt qu'une sentence définitive est bien utile quand on dirige une entreprise innovante dans un secteur qui l'est beaucoup moins. Ainsi, fort de ses premiers succès sur le marché français, Gemmyo développe une version anglophone de son site Web pour partir à la conquête du Royaume-Uni, mais l'expérience tourne court.

« Il s'est avéré que traduire le site n'a pas suffi (on aurait dû s'en douter !), et on a dû rebrousser chemin au bout de quelques mois. La conclusion a été que l'international n'était pas une bonne stratégie et qu'on devait se concentrer sur la France. »

C'est aussi simple que cela : si ça ne marche pas, on ne fait pas. Et si ça marche ? Eh bien on s'adapte... Par exemple, alors que l'idée originale est de créer une marque imposant le numérique comme avenir de la joaillerie, Pauline et Charif constatent de fil en aiguille que les demandes pour essayer les bagues se font de plus en plus nombreuses. Ils décident donc d'ouvrir une boutique, juste pour voir si c'est vraiment utile.

« On a ouvert une boutique en mode low-cost pour voir si ça marchait et il se trouve que ça a cartonné ! On a maintenant une boutique de 100 mètres-carrés à St-Germain-des-Prés et une autre à Lyon. »

Une évolution imprévue : au lieu d'un modèle 100% Web, il s'avère

que les gens visitent d'abord les boutiques puis achètent sur Internet. C'est donc un tout autre métier que celui du début, puisque Gemmyo a désormais des vendeurs et un peu de stock, ainsi qu'une logistique conséquente à gérer. Mais le succès est au rendez-vous et si une chose était à refaire, Pauline Laigneau confirme que l'ouverture des boutiques physiques se ferait beaucoup plus vite.

« Ouvrir des boutiques n'était pas notre idée, on l'a fait grâce aux retours des clients. Or dans un business, ce sont souvent les clients qui ont raison puisque ce sont eux qui savent ce dont ils ont besoin. Quand on a la chance d'avoir une ligne directrice claire tracée par les clients, il faut en profiter ! »

Un véritable succès français, donc, et une réalisation personnelle gratifiante. Outre une levée de fonds significative en 2013 avec l'arrivée du fonds Alven Capital, Gemmyo fait la couverture du magazine *Challenges*, ce qui semble provoquer un changement de regard, désormais beaucoup plus positif, dans l'entourage de Pauline.

« Le regard des autres n'est pas toujours favorable au début. Quand vous vous lancez et que vous n'avez ni argent ni notoriété, les gens doutent de votre projet. Mais quand ça devient une vraie boîte et qu'on accède à une forme de reconnaissance, que ce soit via les médias ou des clients, les gens deviennent curieux et positifs, ça nous tire vers le haut et pousse à se renouveler ! »

Si en plus on peut partager ce succès au sein de son couple, c'est probablement une des recettes du bonheur dans une vie d'entrepreneur.

LES 3 CONSEILS DE PAULINE LAIGNEAU POUR RÉUSSIR

❶ Commencer par des deadlines et des milestones

« Le danger quand on veut se lancer, c'est de réfléchir pendant des mois et des mois pour optimiser son idée... mais de ne pas passer à l'acte. Or l'important dans un business, c'est l'action, car le produit parfait n'existe jamais. Il faut être clair sur son calendrier dès le début, avec l'objectif de créer quelque chose, puis de l'améliorer au fur et à mesure. Sans date précise pour un objectif à atteindre, on se disperse et on n'atteint pas son but. »

② Ne pas avoir peur de dire « non » à quelqu'un qui vous propose de l'argent

« Quand vous faites une levée de fonds, n'oubliez pas que les gens qui mettent de l'argent dans votre entreprise deviennent ensuite vos associés, ce ne sont pas juste des chéquiers ! Donc il faut apprécier ces personnes, et pas seulement pour leur argent. Si vous n'êtes pas alignés avec eux, ce sera difficile à vivre... et pas très productif pour l'entreprise. »

③ Personne ne connaît mieux votre business que vous

« Tout le monde voudra vous donner des conseils, et c'est bien normal, mais c'est à vous de décider car c'est vous qui agissez, qui assumez les conséquences et qui gérez le quotidien. Donc il faut poser des questions et écouter les conseils mais ne laissez pas les autres décider pour vous. Les experts sont experts de leurs dossiers, pas des vôtres ! Le métier d'entrepreneur, c'est de prendre des décisions... et de les assumer ensuite. »

FEDERICO MUSI, LOOK CYCLE : « ENTREPRENDRE EST UN SPORT DE HAUT NIVEAU »

Citoyen du monde, Federico Musi est un Italien marié à une Américaine. Ancien du cabinet McKinsey, il a travaillé en Espagne et étudié aux Etats-Unis, puis s'est installé en France. Depuis Paris, il a été à la tête de la filière hexagonale de Piaggio, le marché européen le plus dynamique du constructeur italien. Une carrière pleine de succès et un itinéraire tout tracé vers les plus hautes sphères de l'entreprise. Jusqu'au jour où il donna un nouveau tournant à sa carrière en prenant la présidence d'une marque emblématique dans le monde du sport.

En juin 2016, Look Cycle, premier fabricant mondial de pédales automatiques et vélos de route en carbone, décide de changer de braquet et d'actionnaire de référence : le fonds d'investissement français Activa Capital annonce qu'il reprend l'entreprise. Et si les anciens dirigeants demeurent au capital, un nouveau capitaine prend la tête de l'équipe. Il s'agit de Federico Musi.

« J'aspirais depuis quelque temps à un nouveau challenge : pourquoi pas entrepreneur... Je suis définitivement plus développeur que "start-uppeur" et l'idée de construire sur une base existante me plaît. Mon chemin à croisé celui d'Activa Capital, qui était en quête d'un CEO pour son LBO sur Look Cycle. Une occasion à ne pas rater pour un passionné de vélo ! »

De cadre supérieur à entrepreneur

Bien qu'il dirige et possède une partie de l'entreprise leader dans son domaine, cet homme que tout destinait à évoluer dans des grandes structures internationales se révèle un véritable entrepreneur à la tête de cette PME française.

« Je suis devenu entrepreneur en investissant avec côté d'Activa, en prenant le contrôle de la société grâce à un LBO, afin de la développer

et de la faire croître dans les années à venir. Cependant, je ne suis pas à l'origine de cette entreprise : elle a été créée en 1958 et gérée pendant 20 ans par les précédents propriétaires. La prise de risque est donc différente car j'ai repris une marque iconique dans le monde du cyclisme ; c'est une organisation très implantée dans la Nièvre mais aussi connue dans le monde entier. »

Pourtant, si beaucoup définissent l'entrepreneur comme celui qui prend des risques et qui porte un projet, alors Federico fait bien partie de ceux-là. Mais ça ne semble pas le préoccuper plus que cela, car selon lui le risque fait partie de la vie.

« Financièrement, il y a un risque. Mais le risque, ce n'est pas seulement financier ! C'est quelque chose qu'on doit accepter au quotidien dans ses prises de décisions, en étant conscient des impacts qu'elles peuvent avoir, en tant que chef d'entreprise et actionnaire. Les stratégies industrielles, les investissements dans les produits, les usines, les marchés, l'organisation... le risque est toujours omniprésent. Mais dire non est aussi une prise de risque ! Avec Look Cycle, j'avais la conviction profonde que ce projet était pour moi ! Une marque visible, un périmètre global, le monde du sport et en particulier celui du vélo. Personne n'est à l'abri de l'échec, mais c'est avec un travail acharné et constant qu'on maîtrise le risque et qu'on construit de la valeur. »

Reste à franchir le pas entre salarié de haut niveau d'une grande multinationale et patron d'une PME. Et comme beaucoup de cadres supérieurs qui sautent le pas pour créer ou reprendre une entreprise, l'envie d'indépendance est un des principaux moteurs de Federico Musi lorsqu'il prend la tête de Look Cycle.

« J'avais envie d'être plus indépendant, d'utiliser toutes mes compétences et toute ma passion pour les projets et les produits de cette entreprise. Je suis moi-même cycliste et rien ne remplace la passion ! Donc forcément, je voulais porter ma vision, mon savoir-faire afin de construire une équipe pour faire avancer la marque et moderniser l'organisation dans la direction que j'imaginais. »

Mais bien sûr, quand on dirige la filiale européenne d'un industriel italien, on a un confort qu'il faut accepter d'abandonner. On peut rarement avoir à la fois la liberté et la sécurité... Pour autant, les perspectives de rentabilité sont aussi plus élevées quand on devient actionnaire.

« L'argent est important pour bien vivre. Construire son entreprise, c'est

aussi construire son patrimoine... Mais je cherche plus. J'avais surtout envie d'avoir quelque chose qui m'appartienne, que j'ai construit avec fierté, et que je porte avec mon équipe. Une envie démesurée de donner de l'énergie et des compétences pour créer un je-ne-sais-quoi d'unique pour cette boîte et pour nous-mêmes. De pouvoir écrire un autre beau chapitre pour une belle entreprise. Une énorme responsabilité et un bonheur à aller chercher. »

Reste enfin à devenir maître de son destin. Ce qui nécessite de négocier avec agilité le passage de la vie très structurée d'un cadre supérieur à celle forcément plus animée d'un patron qui cherche la croissance...

« La vraie nouveauté, ce sont des décisions difficiles qu'il faut assumer seul. C'est le grand changement. Dans une multinationale, les responsabilités sont souvent partagées entre les différents niveaux hiérarchiques. Mais quand on est entrepreneur, et en haut de l'échelle, on doit assumer seul. La priorité est donc la création d'une équipe de collaborateurs compétents, motivés et engagés sur le projet. Il faut assurer le bon équilibre des personnalités, du savoir-faire et une ambition commune, c'est la clef de la réussite. »

« J'ai changé de vie mais je n'ai pas changé ma façon de penser. L'ambition, le professionnalisme, mes valeurs et ma capacité d'analyse pour la prise de décisions restent toujours les mêmes. Je gère mon calendrier comme si n'était pas le mien, afin de pouvoir allouer du temps à chaque priorité. Ma vie professionnelle et personnelle a toujours été gérée avec beaucoup d'énergie. Ce qui change, c'est un boulot plus large et plus solitaire, avec un niveau d'intensité plus fort. C'est un projet qui m'occupe à tout niveau : intellectuel, géographique et temporel. »

Avec une famille basée à Paris et une entreprise basée à Nevers, assortie d'un site de production en Tunisie, de prestataires asiatiques, et une présence commerciale globale, il est certain que gérer les opérations occupent du temps et de l'espace. Mais Federico adore cette démarche de construction et de leadership qui permet de constituer une équipe... et de la faire avancer vers la réussite.

**ENTREPRENDRE EST UN SPORT DE HAUT
NIVEAU,
SELON FEDERICO MUSI**

« Lorsqu'on travaille dans l'industrie du sport, il suffit de s'inspirer des athlètes professionnels. J'utilise souvent cette analogie entre l'entreprise et le sport. Dans le sport de haut niveau, Il n'y a pas de limite à l'entraînement, ni à la persévérance, et les échecs sont temporaires. La discipline dans la préparation physique, le choix des matériaux, la nutrition et le mental doit être utilisé comme exemple pour aller chercher le succès professionnel et la réussite d'une entreprise. On ne gagne pas un Grand Tour ou une médaille d'or uniquement sur ses capacités physiques, il faut aussi être préparé mentalement et travailler avec rigueur sur l'ensemble des éléments. Et, surtout, ne jamais lâcher.

Que font les champions après un échec ? Ils s'entraînent deux fois plus !

Dans le monde du cyclisme de haut niveau, Il faut apprécier la distance entre la performance et la douleur pour réussir à se dépasser tout en maintenant son effort dans la durée, ce qui n'exclut pas de prendre des risques. Pour gagner une étape, il faut être audacieux et se lancer dans une échappée, prendre le risque de se faire rattraper et accepter l'hypothèse de la défaite. Mais il faut aussi être prêt à perdre une étape pour gagner une course ! »

Maintenir le rythme... et accélérer !

Atout supplémentaire dans la reprise de Look Cycle : les fondateurs sont membres du conseil et restent bienveillants à l'égard des repreneurs. Ils assurent une forme de continuité qui rassure à la fois les investisseurs et les salariés. Le défi est donc d'articuler l'arrivée de nouvelles équipes avec celles qui étaient déjà là pour moderniser et compléter l'organisation avec nouvelles expertises et compétences.

Bien sûr, derrière l'enthousiasme existent aussi beaucoup de petites difficultés, avec des problématiques complexes qui touchent directement les personnes et la culture de l'entreprise, notamment quand il faut réorganiser, restructurer, changer... Ce sont donc aussi les salariés et pas simplement les investisseurs dont il faut prendre soin, car ce sont eux qui assurent la continuité et la performance de l'entreprise.

« Je rends des comptes aux investisseurs qui sont majoritaires, mais je travaille comme si c'était ma boîte : les investisseurs interviennent dans

la gouvernance mais pas dans la gestion. Ici, l'entreprise fédère tout le monde et nous faisons en sorte qu'elle soit pérenne et rentable. Si l'équipe de direction souhaite devenir majoritaire, nous devons être très performants ! »

Et au-delà de la performance de l'entreprise, Federico Musi est un entrepreneur qui s'entoure et qui s'inspire, notamment via des réseaux de chefs d'entreprise et de porteur de projets. Il est par exemple membre de la *Young Presidents' Organization* (YPO), un réseau mondial de jeunes CEOs comptant environ 24 000 membres dans plus de 130 pays.

« YPO m'aide à rencontrer des personnes qui vivent des expériences similaires aux miennes, ce qui m'aide à vivre les choses de façon moins solitaire. C'est un réseau de personnes extraordinaires, pour la plupart entrepreneurs, qui m'ont apporté énormément de courage et d'inspiration pour mes projets. »

Parmi les petites erreurs faites au fil de l'eau, ce sont toujours des questions de timing qui reviennent : se lancer plus tôt, être plus proactif, ne pas attendre pour commencer un chantier... La temporalité est une donnée cruciale et les journées sont toujours trop courtes. Ce qui pose (aussi) la question de maintenir un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Un sujet qui reste compliqué aujourd'hui.

Pourtant, Federico a su trouver une forme d'équilibre, au sens propre, lors d'une journée mémorable dans sa carrière de chef d'entreprise :

« Le jour où Florian Rousseau, le plus grand champion de cyclisme sur piste, m'a appris à faire du sur-place sur piste ! »

LES 3 CONSEILS DE FEDERICO MUSI POUR RÉUSSIR

① Travailler avec passion

« Travailler pour un projet passionnant et, encore mieux, dans un domaine qui nous transporte, est un moteur essentiel au quotidien, car chaque jour apporte ses raisons pour avancer encore plus loin. C'est toujours aussi exaltant d'échanger avec les athlètes et mes collaborateurs sur nos produits. Les athlètes vivent des moments extraordinaires avec notre marque et ils sont le lien entre notre métier

et notre passion. »

② Conserver un très haut niveau d'énergie

« La passion est une source d'énergie inépuisable si on la nourrit au quotidien. Une bonne hygiène de vie globale est indispensable. Il n'y a pas un jour où je ne fais pas de sport. Course à pied, vélo ou yoga, c'est très important dans mon équilibre personnel et ça m'aide à garder un bon rythme de travail. »

③ S'entourer d'une équipe loyale, honnête et passionnée

« Travailler en équipe et créer une ambiance de travail basée sur l'honnêteté, le respect réciproque et la confiance, c'est le facteur-clé de la réussite. Pour gérer une équipe, pour la fédérer autour d'un projet, il faut tout d'abord être à l'aise avec soi-même et conscient de ses forces et de ses faiblesses ! Il faut assumer ses idées, être transparent et direct, tout en faisant connaître ses intentions et sa vision... Il est vital cependant de rester très ouvert au débat, car c'est souvent en échangeant que l'on trouve les meilleures idées. »

**PHILIPPE DE CHANVILLE & CHRISTIAN RAISSON,
MANOMANO :
« PLACER L'HUMAIN AVANT LE BUSINESS »**

Devenu la première place de marché sur Internet pour les ustensiles de bricolage en quelques années, ManoMano a failli mettre la clé sous la porte au bout de quatre mois ! En cause : une stratégie de référencement un peu trop agressive qui n'a pas beaucoup plu aux moteurs de recherche...

« On a lancé le site en février 2013 et on a été blacklisté par Google jusqu'au mois de juin ! On n'était pas des professionnels du web à l'époque donc on s'était dit qu'il fallait optimiser le référencement du site pour avoir un maximum de visiteurs. Mais on a été un peu trop bourrin dans la mise en œuvre donc les moteurs de recherche nous ont mis l'amende : on n'a eu aucun visiteur pendant 4 mois... Du coup, on a dû tout relancer en juin, et changer d'URL ! »

L'anecdote vaut son pesant de cacahuètes mais s'explique par la genèse du projet. En 2012, tous deux diplômés de l'Edhec, Philippe de Chanville et Christian Raison sont directeurs de participation chez Otium Capital. Mais les deux trentenaires ont fait le tour de leur métier et s'ennuient dans le monde de la finance. Pour tuer le temps, chaque lundi, ils se racontent leur week-end et échangent leurs idées autour de la machine à café, avec une thématique récurrente : le bricolage.

Au fil des discussions, l'idée de monter une boîte autour de ce hobby émerge mais l'activité précise et le modèle économique restent à définir. Chacun d'eux étant père de quatre enfants, il serait périlleux de tout lâcher sans savoir dans quelle direction aller.

« Notre toute première idée, c'était de faire du conseil en bricolage. Mais le business model ne marchait pas donc on a renoncé. Ensuite, on a voulu faire une place de marché, mais avec une acquisition non payante, donc ça n'a pas bien marché. Et dès qu'on a dépensé des sous pour l'acquisition, ça a décollé ! »

En août 2012, la décision est prise pour Philippe et Christian : il est temps de se lancer. L'objectif, c'est de monter quelque chose de solide en 18 mois et d'aviser à cette échéance pour voir s'il est pertinent de continuer l'aventure. Mais pourquoi 18 mois ?

« Beaucoup de gens critiquent le système et ses dérives, mais on a la chance d'être en France ! Pôle Emploi offre une sécurité incroyable, c'est probablement le premier incubateur du pays. Avec les différents dispositifs d'aide à la création d'entreprise, on sait qu'on a 18 mois pour lever des fonds et lancer son offre. C'est mieux qu'un CDI puisque vous avez des revenus garantis et tout votre temps disponible. Avec un tel soutien, il faut foncer ! »

Et si on dit que la chance sourit aux esprits avisés, le moins qu'on puisse dire, c'est que les deux bricoleurs ont du nez pour flairer le marché : en 2012, le secteur du bricolage et du jardinage pèse 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires en France, mais 1% seulement se fait sur Internet. La nouvelle entreprise a donc un boulevard devant elle.

Inventer un modèle pour inventer un business

Pour aller plus vite, le tandem opte pour un modèle de place de marché, qui consiste à jouer les intermédiaires entre les fabricants et les acheteurs. Un choix malin, car le site ne gère dès lors ni les stocks ni la logistique, qui restent à la charge des vendeurs. Conséquence : ManoMano propose dès son ouverture un choix bien plus large qu'un magasin à des prix 10 à 20% plus bas, en se rémunérant via une commission de 12 à 20% sur chaque achat.

Un petit problème juridique leur met cependant des bâtons dans les roues : en 2012, il est illégal d'encaisser pour le compte de tiers, c'est-à-dire d'encaisser le produit de la vente à la place des fournisseurs pour leur reverser ensuite l'argent (moins la commission de ManoMano).

« La solution a été de travailler avec notre banque et la Banque de France pour trouver un montage juridique satisfaisant, qui réponde à la fois aux exigences de la législation européenne et de la législation française, afin de pouvoir encaisser pour le compte de tiers. »

Une petite avancée pour ManoMano mais un véritable outil pour le reste des entrepreneurs du Web, puisque ce schéma juridique *ad hoc*

est désormais utilisé par de nombreuses *marketplaces* en France. Comme quoi entreprendre conduit souvent à innover pour sortir des sentiers battus, et ce dans tous les domaines : l'innovation, c'est possible même dans le domaine juridique !

Le modèle étant bordé et les soucis de référencement étant réglés, ManoMano est prêt à partir à la conquête du monde en juin 2013. Et les chiffres donnent rapidement raison à Philippe et Christian : 1 million d'euros de chiffre d'affaires dès la première année pour atteindre 90 millions trois ans plus tard. Une croissance impressionnante mais qui n'est rien en comparaison de la suite : entre 2016 et 2017, le volume d'affaires est multiplié par trois pour atteindre les 250 millions d'euros !

Avec un tel succès, les investisseurs se bousculent au portillon et n'hésitent pas à faire confiance à ce duo qui détonne et qui cartonne.

« Avec 4 enfants chacun, on avait besoin d'un salaire. Donc 6 mois avant la fin du chômage, on a levé des fonds pour pouvoir se payer et développer l'entreprise : 2 millions en 2014, 13 millions en 2016, 60 millions en 2017. »

Et si des *business angels* font partie du tour de table, on y trouve aussi quelques poids lourds, comme General Atlantic, BPI France, Piton Capital et Partech Ventures. De quoi soutenir une croissance internationale dans une demi-douzaine de pays (France, Belgique, Espagne, Italie, Allemagne, Royaume-Uni) et recruter du beau monde, comme Olivier Vaury (ancien directeur administratif et financier d'Amazon France) ou Christine de Wendel (ancienne directrice France de Zalando).

« Quand on a besoin de lever des capitaux, on va voir les fonds et on échange des parts contre du capital. Certains craignent la dilution de leurs actions mais c'est rentable d'ouvrir le capital d'une société qui marche. Ça permet d'aller plus vite et plus loin... et c'est beaucoup plus facile pour recruter ! »

Quant à la vie quotidienne avec des partenaires extérieurs, elle ne représente pas de difficulté majeure pour ManoMano puisque ses deux fondateurs viennent du monde de la finance. Ils sont donc parfaitement rôdés aux usages du monde de l'investissement et la gestion financière des entreprises. Et d'autant plus quand la feuille de route est claire : la croissance d'abord, le profit ensuite.

« On ne distribue aucun dividende pour l'instant parce qu'il n'y en a pas à distribuer : à ce stade, on est uniquement dans la croissance. C'est bien pour ça qu'on a levé 60 millions ! On a besoin de croissance dans un marché comme le nôtre donc l'objectif d'être rentable n'est pas immédiat. »

INSISTER SUR LES VALEURS, SELON PHILIPPE DE CHANVILLE

« S'il y avait une chose à refaire dans l'aventure ManoMano, outre éviter de se faire blacklister dès le début, ce serait d'insister sur nos valeurs dès le lancement de l'entreprise : bienveillance, rapidité, ingéniosité, audace.

La bienveillance, c'est un mot à la mode mais c'est quelque chose de très important pour nous au quotidien, car ça crée une ambiance de travail apaisée où chacun trouve sa place. Quand on est en confiance, on travaille plus librement et plus efficacement.

La rapidité, c'est la clé pour s'adapter dans un marché qui bouge, et c'est aussi la meilleure façon de rectifier ses erreurs. Car c'est normal de faire des erreurs et ce n'est pas grave, mais il faut être agile pour les rectifier rapidement.

L'ingéniosité, c'est ce qui permet d'innover et d'avancer même quand quelque chose semble impossible ou improbable. Brûler du cash n'est pas la solution ultime pour développer sa boîte, on peut souvent économiser beaucoup d'argent avec un peu de jus de cerveau.

Et l'audace, et bien c'est ce qui rend toute cette aventure encore plus sympa à vivre. Ce n'est pas parce que quelque chose n'a pas été fait qu'on ne peut pas le faire, au contraire ! Il faut avoir l'audace d'espérer et l'audace d'essayer. »

Des valeurs et des hommes

L'histoire entrepreneuriale est belle, mais Philippe de Chanville et Christian Raison n'oublient pas les motivations qui les ont menés à créer une entreprise.

« La motivation n°1 pour créer sa boîte, c'est que ça permet de choisir

un environnement humain, avec des gens bienveillants qui se tirent vers le haut. Et concernant notre activité en particulier, c'est la satisfaction d'apporter un service de qualité aux clients, plutôt que simplement refourguer des outils pour encaisser de la marge. »

« Notre premier critère de recrutement, c'est la bienveillance. Sans cette bienveillance, on ne peut pas créer un esprit d'équipe ni être agile. C'est indispensable pour être réactif et prendre des initiatives, même quand la mission n'est pas sur la fiche de poste. »

A ce sujet, les deux fondateurs de ManoMano ont une anecdote assez surprenante. Un membre de leur équipe a développé un *side-project* qui s'est mis à lui rapporter l'équivalent d'un beau salaire tous les mois. Encouragé par les deux hommes, il a donc quitté l'entreprise pour développer sa propre boîte... mais il est revenu 9 mois plus tard parce que l'ambiance lui manquait ! Il avait donc pris le temps de trouver un gérant pour son nouveau business mais faisait le choix de revenir travailler chez ManoMano parce que c'est là qu'il aimait être au quotidien.

Une histoire qui ne peut que faire plaisir à Philippe et Christian, mais qui donne aussi un grand sens des responsabilités vis-à-vis de ses salariés, surtout quand on a soi-même déjà été salarié. D'ailleurs, *quid* des conséquences du passage à la vie d'entrepreneur ?

« C'est une vie qui n'a rien à voir. On est maître de son destin, on n'a plus d'excuses pour faire ou ne pas faire. C'est une libération et c'est un bonheur incroyable. Je trouve ça hyper sympa être responsable de son projet. La motivation quotidienne, c'est de travailler avec des gens géniaux et d'aller chercher la croissance. »

Avec la difficulté, bien sûr, d'articuler vie familiale et vie professionnelle. Quand on a 4 enfants à élever d'un côté et 200 personnes à gérer de l'autre, la maîtrise de son temps et son énergie devient un enjeu crucial.

« Chacun de nous a 4 enfants et ça prend du temps, c'est certain. Mais on a créé l'entreprise autour de ça. Quand on crée une entreprise, l'idée, ce n'est pas d'être esclave de sa boîte. C'est l'inverse : l'entreprise se sert du temps qu'on veut bien lui consacrer. Donc dès le début, on a décidé de ne pas travailler le soir et de ne pas travailler le week-end. Idem pour nos salariés, on respecte leur vie privée. La priorité, c'est la famille. »

Un positionnement suffisamment rare pour être salué, et qui n'est visiblement pas un obstacle à la réussite de l'entreprise. Dans bien des

choses, l'équilibre est souvent le meilleur des outils.

LES 3 CONSEILS DE PHILIPPE DE CHANVILLE POUR RÉUSSIR

❶ Identifier un marché suffisamment grand

« Même si un marché vous passionne, vous aurez du mal à en vivre s'il est trop petit. A l'inverse, plus le marché est gros, plus il y a du potentiel... C'est important pour la pérennité et la rentabilité de l'entreprise, surtout à long terme. »

❷ Se concentrer sur l'expérience client

« Quand on crée une entreprise, mieux vaut regarder les besoins du client que regarder ce que font déjà les autres : ce sont les clients qui font le marché, pas les envies des concurrents... Quand on a lancé Mano Mano, on n'avait pas d'expertise particulière sur le business du web ou du retail mais on avait identifié le besoin et on a fait au mieux pour y répondre efficacement. »

❸ Placer l'humain avant le business

« Même avec un modèle économique efficace, si on n'a pas de dimension humaine, le business en pâtit. Il faut donc mettre l'humain au cœur de l'entreprise, et ça commence en montrant l'exemple, c'est-à-dire en traitant les gens correctement, en veillant à une ambiance de travail agréable, etc. »

**AUGUSTIN PALUEL-MARMONT, MICHEL ET
AUGUSTIN :
« LA VIE EST PLUS RICHE QUAND ON LA
PARTAGE »**

Si peu de gens connaissent le visage ou le nom complet d'Augustin Paluel-Marmont, ni ceux de son compère Michel de Rovira, tout le monde ou presque connaît la marque emblématique Michel et Augustin ainsi que sa communication décalée qui respire la bonne humeur. Amis depuis le collège, les deux trublions du goût forment un duo complémentaire qui a su s'imposer dans le milieu de l'agro-alimentaire et de la grande distribution.

Entrepreneurs nés ? Pas forcément, puisque le cursus d'Augustin connaît quelques zigzags : diplômé de l'ESCP-Europe, il commence sa carrière professionnelle comme analyste en stratégie au sein du Club-Med, puis lance une entreprise spécialisée l'exploration de données numériques (qu'il parvient à revendre) avant de devenir chef de produit marketing au sein d'Air France.

Puis, bien que diplômé d'une grande école de commerce, ce passionné de boulangerie-pâtisserie décide de passer un CAP puis un BEP de boulanger en 2001. Et si ce choix surprend un peu sa famille, lui assume parfaitement ce parcours.

« Pour avoir une vie riche humainement, il faut apprendre à se connaître et identifier ses talents pour s'épanouir. Je suis convaincu que chacun a des talents, le défi étant de trouver le bon terreau pour les expérimenter. Donc j'ai un peu multiplié les expériences et ça m'a confirmé deux choses : je voulais être mon propre patron, et je voulais travailler dans un métier en lien avec le goût. »

L'entreprise Michel et Augustin est donc lancée fin 2004, d'abord autour de petits biscuits sablés, puis elle étoffe sa gamme de produits au fur et à mesure : des yaourts à boire en 2006, des yaourts glacés en 2007, des biscuits apéritifs en 2009, des desserts frais en 2010 et enfin des jus de fruits en 2014. Tout en développant une forme de

communication axée non pas sur les produits en eux-mêmes mais sur la création et le développement de l'entreprise.

« On était des passionnés de pâtisserie et du goût, avec un vrai respect pour le savoir-faire manuel. Très clairement, on n'a rien inventé : les biscuits et les yaourts existaient avant nous ! Donc au lieu d'inventer un concept autour d'un gâteau, on a simplement partagé notre aventure entrepreneuriale sur Internet avec les communautés, en leur donnant des informations en temps réel. Notre idée était de raconter l'entreprise plutôt que de broder autour des produits. »

Entreprendre, partager et oser

Si le succès est au rendez-vous, c'est aussi que le duo est complémentaire. Là où Augustin est créatif et instinctif, Michel est plutôt un analytique adepte des chiffres... qui bien que titulaire d'un MBA de l'INSEAD, a aussi passé un CAP pâtissier ! Une association gagnante qui donne du sens à l'entreprise.

« Je n'envisageais pas de mener une telle aventure tout seul : la vie est plus riche quand on la partage et le partage est au cœur de la vie. De plus, créer ça avec un copain n'est pas anodin : la valeur fondatrice, c'est l'amitié ! D'ailleurs, le facteur de recrutement chez nous, au-delà du CV ou des diplômes, c'est le côté sympa. Une de mes plus grandes sources de joie, c'est la qualité humaine des trublions qui travaillent avec nous. »

Après 13 ans d'existence, les choses ont bien changé, mais les premières années, même si la marque connaît un succès croissant, l'argent n'est pas encore au rendez-vous : Michel et Augustin commencent à se payer très modestement au bout de 2-3 ans. L'argent n'est donc pas le moteur, qu'il faut chercher ailleurs.

« L'argent est toujours un moyen mais il ne peut pas être un objectif. Bien sûr qu'il faut de l'argent pour vivre, ce serait hypocrite de dire le contraire. Mais au lancement d'un projet, si c'est la seule motivation, on risque de faire de mauvais choix... Cela dit, on avait d'autres moteurs : transformer une idée en réalité, trouver une forme de reconnaissance, animer des talents autour d'un même projet. Il y a une forme de réalisation personnelle quand son entreprise réussit. »

Et l'année 2015 est un véritable tournant dans l'histoire de l'entreprise. Car la vision initiale du duo formé par Michel et Augustin est de participer à un monde meilleur en y transmettant une dose

d'enthousiasme et d'énergie autour de son projet. Or pour participer à un monde meilleur quand son cœur de métier se pratique en cuisine, être Français est un véritable atout... qui séduit Howard Schultz, le patron de Starbucks, qui demande à Michel et Augustin de lui faire parvenir quelques échantillons de leurs produits.

« Quand on a constaté que l'expédition des échantillons allait nous coûter environ 1000 dollars par lot, on s'est dit que nous pourrions les livrer nous-mêmes à Seattle, en se présentant directement à Howard Schultz. »

L'opération se révèle audacieuse et tout ne se déroule pas comme prévu mais le dénouement est heureux : un contrat de distribution est signé et la marque se retrouve désormais distribuée dans les 7624 enseignes Starbucks du territoire américain. Une réussite internationale qui ne passe pas inaperçue puisque le groupe Danone entre alors dans le capital de Michel et Augustin à hauteur de 45%.

LE RISQUE D'ENTREPRENDRE, SELON AUGUSTIN PALUEL-MARMONT

« On parle beaucoup du risque d'entreprendre, mais c'est quoi le risque ?

Le risque d'échec ? Si on se plante en lançant sa boîte, il y a toujours des apprentissages et des expériences très riches qui seront utiles plus tard. Et si on échoue, ce n'est pas grave tant qu'on profite à fond de l'expérience. En revanche, il faut rester lucide et identifier qu'on est en train de se planter ! Parce que sinon, on perd son temps, or c'est ça qui est notre seule vraie ressource...

Le risque social ? Craindre ce que les autres vont penser de nous parce que l'on crée une entreprise un peu folle ou un peu utopiste, c'est déjà faire un pas dans la mauvaise direction... Si c'est votre image dans la bonne société qui vous inquiète, choisissez plutôt un autre métier.

Le risque financier ? C'est peut-être ce que beaucoup de gens craignent mais c'est un risque très léger puisqu'on est en France. Il y a de nombreux dispositifs pour limiter ce risque et pour rebondir en cas de problème.

Finalement, le risque est avant tout mental : il faut avoir envie de transformer son idée en réalité, sinon on ne réussira jamais. Le vrai

sujet de l'entrepreneur, ce n'est pas d'avoir une idée ; on a tous des idées. Le véritable enjeu, c'est l'exécution. »

Maintenir l'enthousiasme comme au premier jour

Avec l'arrivée de Danone au capital de l'entreprise, les deux fondateurs deviennent des actionnaires très minoritaires, puisque la famille Pinault était déjà devenue actionnaire majoritaire en 2013 via sa holding Artemis. Mais ça ne veut pas (du tout) dire que Michel et Augustin sont sur le départ.

« Du point de vue économique, ce n'est plus à nous mais ça ne veut pas dire qu'on ne se sent plus chez nous ! En ce qui me concerne, ça reste mon projet tant que j'arrive à convaincre les gens qui sont autour de moi. Après tout, peu importe qui possède l'entreprise : tant que je réalise ce que je veux, je suis chez moi. Après, si demain je ne peux plus agir comme je le souhaite, c'est que je ne suis plus chez moi, donc j'en tirerais les conséquences, mais je n'aurais aucune amertume. C'est simplement que le projet aura évolué dans un sens et moi dans l'autre sens. »

Après la croissance, la notoriété et la rentabilité, le nouveau défi est donc de faire perdurer l'enthousiasme des premiers jours dans une entreprise qui compte plus de 100 salariés, en transmettant des façons de faire et des façons de vivre. L'exercice est difficile mais l'enjeu est de taille, et le nouveau directeur général arrivé en octobre 2017 s'attelle d'ailleurs à repérer des choses que l'entreprise faisait au début et ne fait plus aujourd'hui, faute de temps ou d'énergie.

Pour grandir encore et s'améliorer, Michel et Augustin entre donc dans une nouvelle étape de son existence. Tout est sur la table : les méthodes, les produits, les habitudes, la culture d'entreprise... Que faut-il améliorer ? Que faut-il arrêter ? Que ferait-on différemment si on devait tout reprendre depuis le début ?

« Une boîte qui grandit, c'est une boîte qui apprend chaque jour. La difficulté est de gérer la croissance tout en maintenant à la fois l'agilité du système et l'esprit conquérant des débuts. L'idée est donc de refonder l'entreprise et que le passé ne soit pas un boulet. Une entreprise n'est que le reflet des convictions des femmes et les hommes qui l'animent au quotidien. »

Changer le monde, un cookie à la fois

Malgré le défi de la pérennité et de la croissance, Michel et Augustin est aussi une entreprise qui s'engage pour revaloriser le savoir-faire manuel en cuisine, notamment avec la création d'un CAP Pâtissier préparé en interne. Ce dispositif permet de former 10 à 20 salariés et plusieurs candidats externes chaque année, en les amenant gratuitement jusqu'au diplôme, après 78h de formation (soit 26 cours de 3h). Pour les personnes qui disposent d'un agenda moins souple, des cours de pâtisserie sont disponibles gratuitement sur le site web.

« C'est un projet génial qui permet aussi à des gens en difficulté de retrouver le chemin de leur passion et un chemin vers l'emploi. J'y retrouve le sens de ce qu'on fait : aider les gens à se mettre en ordre de marche pour exploiter leurs talents, par l'effet du témoignage et de l'accès à l'information. »

Dans la même logique, les deux papas de Michel et Augustin participent régulièrement à des conférences dans laquelle ils racontent leur histoire et leur aventure, afin d'inspirer les gens, selon l'idée qu'avec de l'énergie et de l'enthousiasme, on arrivera toujours à faire quelque chose de sympa... même si on est à contre-courant. A l'image de leur communication différente de celle de leurs concurrents, Augustin milite pour une culture de la différence.

« Le principal problème de la société française, c'est la tendance à l'unicité et au sentier tout tracé. Je pense qu'il y a donc un gros travail à faire sur la notion de différence... Chaque jour, je constate qu'on vit dans un monde de violence, et que cette violence est souvent basée sur l'ignorance et le rejet des différences. Alors que ce sont les différences qui sont intéressantes, pas ce que tout le monde a en commun. Nos différences, vivons-les comme une chance. »

Dès lors, l'entrepreneur prône une culture de la tolérance et du partage, où ceux qui le peuvent mettent leurs compétences au service de ceux qui galèrent. Tout en précisant que si on peut mettre son entreprise au service des autres, on peut aussi le faire dans une association, dans son quartier, dans son foyer... Et que cette contribution peut prendre bien des formes : du temps, de l'accueil, de l'argent, une écoute, de la bienveillance au quotidien. Sans oublier quelques initiatives, forcément inédites et originales !

Par exemple, le dernier test en date pour Michel et Augustin, lancé en novembre 2017 : l'entreprise propose un partenariat avec l'agence locale de Pôle Emploi pour que chaque vendredi matin, les salariés

commencent leur journée par un rendez-vous de 45 minutes avec un demandeur d'emploi pour discuter avec lui, l'écouter sur ses difficultés, l'aider si c'est possible et le coacher en cas de besoin.

« Mettre la France qui travaille au service de la France qui galère, dans une relation d'entraide et d'égal à égal, c'est peut-être un peu utopiste, mais ça vaut le coup d'être essayé. »

Et si le test est concluant, l'objectif est de l'étendre à la France entière, en invitant d'autres entreprises à faire la même chose. Cookie après cookie, l'oiseau fait son nid...

LES 3 CONSEILS D'AUGUSTIN PALUEL-MARMONT POUR RÉUSSIR

❶ Vivre ses passions

« Pour être heureux, il faut mettre ses passions au coeur de sa vie. Pour cela, il faut apprendre à bien se connaître, pour identifier ses talents et le bon système ou le terreau pour les faire grandir. Il n'y a rien de pire que de choisir une voie parce que c'est ce que les autres nous disent de faire puis de s'apercevoir à 40 ans qu'on est passé à côté de sa vie. Donc il ne faut pas avoir peur de multiplier les expériences, sans chercher à tout prix un chemin rationnel. Ecoutez votre passion : au bout du compte, il y aura un fil conducteur. »

❷ Etre entrepreneur de sa vie

« L'entrepreneuriat est bien plus large que le seul domaine économique ; il faut avant tout être entrepreneur de sa vie. L'entreprise est un moyen de promouvoir des valeurs auxquelles on croit, mais on peut le faire ailleurs : dans une association, dans ses voyages, dans son propre foyer... Et si on opte pour l'entreprise, il faut la voir comme un media qui diffuse des valeurs. Pour cela, elle doit être viable et puissante pour perdurer, mais il ne faut pas perdre de vue les valeurs qu'elle porte et qui la portent. »

❸ On ne choisit pas toujours tout dans la vie, mais on choisit la façon dont on la vit

« C'est ma devise depuis longtemps et c'est un vrai leitmotiv au quotidien. Il peut nous arriver plein de choses dans la vie, et pas que des choses agréables. Or même si on n'est pas responsable de tout ce

qui nous arrive, on est responsable de la façon dont on réagit. Si on arrête de se regarder le nombril et qu'on décide de réagir et d'avancer, on a tous le moteur pour aller de l'avant ! »

LAURE LEFEVRE, MINUTEBUZZ : « UNE FOIS QUE TU ES LANCÉ, TU Y VAS ET TU AVANCES »

Avec 6 marques regroupant plus de 12 millions de fans qui génèrent plus de 350 millions de vues sur Internet chaque mois, difficile de passer à côté du groupe MinuteBuzz dès qu'on passe un peu de temps sur les réseaux sociaux.

Lancé en novembre 2010, la première version du site MinuteBuzz ambitionne de donner aux internautes « cinq minutes de sourire par jour » avec un concept assez simple : proposer un blog consacré de la culture web en agrégeant des vidéos sympas, des photos surprenantes, des infographies inspirantes... Le tout avec une colonne vertébrale très forte, à la fois positive et divertissante.

« On en avait un peu marre de ne voir que de l'information relayée par des médias certes neutres, mais qui du coup tiraient pas mal la tronche en donnant une vision pessimiste du monde. Donc on a voulu faire un journal des bonnes nouvelles ! Au début, on proposait essentiellement des contenus tiers, que les autres médias ne reprenaient pas mais qui pouvaient donner le sourire aux internautes. »

Avance rapide : en 2014, MinuteBuzz lève un million d'euros auprès de Seventure Partners, puis c'est le groupe TF1 qui acquiert une participation majoritaire à la plateforme en janvier 2017. Avec un tel support financier, l'entreprise emménage dans de nouveaux locaux en 2017, avec 1200 m² d'espace disponible, dont des studios vidéo de 250 m². Un conte de fée ? Oui, maintenant ! Mais ils sont aussi passés par des périodes difficiles.

« En 2012, on a failli fermer la société parce qu'on avait cramé tout le fric qu'on avait levé au début. On était à 10 jours de la paye et on n'avait plus rien sur le compte en banque ! »

Pour sortir de cette situation, Laure et son associé Maxime Barbier prennent une feuille blanche et listent les options disponibles,

notamment :

- Se séparer de la moitié de la masse salariale ;
- Solliciter un contrat à 50 000 € chez Orange pour une campagne publicitaire qui sera livrée plus tard ;
- Faire un emprunt bancaire de 80 000 € à BNP Innovation ;
- Lever des fonds auprès des business-angels déjà présents au tour de table, quitte à être dilués.

Des décisions difficiles à prendre, mais qui permettent de sauver l'entreprise et de redresser la barre, pour trouver le succès que MinuteBuzz connaît aujourd'hui.

« On n'a jamais aussi bien géré la boîte qu'après une telle claque ! Ce fut un moment particulièrement compliqué mais la plupart des entrepreneurs que nous connaissions nous disait de ne pas abandonner car il s'agissait plus d'une erreur de gestion que d'un modèle économique bancal. Le concept était bon, c'est juste nous qui n'avions pas fait les bons choix. »

Entre envie d'entreprendre et erreurs d'apprentissage

Retour au début : à 25 ans, les fondateurs de MinuteBuzz créent leur entreprise à la sortie de leurs études. Pour eux, c'est une évidence. Maxime Barbier est connu pour organiser beaucoup de soirées à Paris et y emmener beaucoup de monde, tandis que Laure Lefevre rêve de monter sa boîte après un cursus atypique en histoire de l'art.

« Il y avait une forte envie de réussir et on avait 24 ans donc il n'y avait pas vraiment de prise de risque. Ensuite ? Eh bien une fois que tu es lancé, tu y vas et tu avances. Le plus important, c'est d'apprendre à poser plein de question, tout le temps, à tout le monde. C'est comme ça que tu apprends... puis tu agis. »

C'est ainsi que le tandem se lance tête baissée dans l'aventure, quitte à commettre quelques erreurs d'expériences et d'apprentissage. Parmi ces bévues, l'une d'elles peut surprendre.

« Très clairement, on a levé des fonds trop tôt : on avait 400 000 € dans les caisses presque dès le début. Du coup, on a un peu cramé l'argent, notamment en embauchant des journalistes classiques, alors qu'on aurait dû réfléchir à comment réinventer le métier. Finalement, on a fait des choses parce qu'on avait de l'argent, plutôt que de penser

à comment faire autrement. »

Mais c'est aussi ce genre d'erreur qui permet d'apprendre et de progresser, tant qu'on ne coule pas l'entreprise. Avec quelques anecdotes rigolotes à la clé ! Par exemple, lorsqu'il a fallu trouver des solutions en dix jours lorsque les caisses étaient vides en 2012, Laure a décidé de faire le tour des hôtels de luxe pour donner sa carte de visite à tous les hommes et femmes d'affaires de passage. Une idée un peu dingue et désespérée... mais ça a fonctionné et certains l'ont rappelée.

Pour autant, malgré une croissance rapide, les deux associés attendent deux ans et demi avant de se payer, car ils préfèrent d'abord s'imposer sur le marché que de remplir leur compte en banque.

« J'ai retrouvé récemment le premier bon de commande qu'on nous a signé pour une campagne publicitaire. C'était avec Michel et Augustin et on a facturé... 400 € ! »

Et si c'était à refaire aujourd'hui ? Laure Lefevre n'a pas beaucoup de regret car chaque pas de travers a été une leçon à retenir, mais elle ferait peut-être les choses un peu différemment.

« Je pense qu'il aurait fallu lancer MinuteBuzz depuis une ville plus internationale comme Amsterdam ou Barcelone, et aller beaucoup plus vite sur le travail de la culture d'entreprise, car c'est un moteur incroyable au quotidien, qui accélère tout dans le travail des équipes. »

LE BON MOMENT POUR LEVER DES FONDS, SELON LAURE LEFEVRE

« Lever des fonds est une très bonne chose pour une start-up, car ça permet souvent d'accélérer son développement, d'investir sur de nouveaux projets et d'innover dans certains domaines. Mais lever des fonds trop vite est une épée à double tranchant. D'un côté, c'est rassurant pour l'entrepreneur, qui se sent soutenu financièrement et stratégiquement, voire qui peut commencer à se verser un salaire. Mais d'un autre côté, c'est aussi un piège car on a tendance à mobiliser des euros au lieu de mobiliser des neurones.

Ce que je recommande, c'est donc de lancer son projet en conservant 100% du capital et de le développer pendant 18 mois, pour générer des premiers résultats et identifier les vrais besoins en cash et en investissement, ainsi que les perspectives réelles de développement.

Sur cette base, il est plus facile et plus simple de lever de l'argent, sans se faire diluer et en faisant les bons choix. »

Entre croissance et autonomie

La question de la monétisation est un enjeu récurrent pour toutes les entreprises de l'économie numérique. Et quand on fait du divertissement gratuit, la seule option qu'il reste est donc la publicité. Mais ça ne paye pas beaucoup, à moins d'innover.

« Côté monétisation, on n'aimait ni les bannières, parce que ça perturbe l'affichage et que c'est souvent tapageur, ni les pubs télé classiques, parce que c'est souvent vu et revu. Donc on a imaginé un discours intégré pour nos clients, ou native advertising : on prend la stratégie de marque du client et on voit si ça colle avec nos flux pour lui proposer des contenus efficaces. »

Le *native advertising* désigne un type de publicité qui ressemble et s'intègre fortement aux contenus diffusés habituellement par le site support qui la diffuse, en raison de sa forme, son emplacement et son contenu. Ainsi l'équipe de MinuteBuzz va chercher du contenu viral et le restructure pour en faire des articles structurés et qualitatifs, qui correspondent à l'univers de la marque, puis propose un habillage lié à cette marque. L'idée n'est alors plus de faire la promotion de tel ou tel produit mais bien de produire une émotion positive en lien avec la marque, qui génère à la fois de la sympathie et du partage sur les réseaux sociaux, pour augmenter l'impact de la campagne publicitaire.

Une efficacité commerciale qui n'a pas échappé à TF1, puisque le groupe devient actionnaire majoritaire de MinuteBuzz en décembre 2016, avec une hypothèse de rachat total sur plusieurs années. Un partenariat qui s'est conclu... grâce à une série de petits déjeuners organisés par Laure !

« J'avais créé un comité stratégique de femmes avec des postes à responsabilité. Rien de très clinquant, c'était juste des petits dejs, une fois par mois. Et il y avait plein de nanas géniales, dont Sylvia qui gère les revenus chez TF1. Au fil de nos discussions, elle m'a proposé un partenariat et on a réfléchi à travailler ensemble, un peu sur le modèle de BuzzFeed et NBC. On a étudié les synergies à inventer... et TF1 est devenu actionnaire, avec un pacte qui nous laisse complètement autonomes dans le développement de MinuteBuzz. »

Et parmi ces développements, l'entreprise prend un virage stratégique en 2016 en supprimant le contenu éditorial de son site pour n'être désormais présente que sur les réseaux sociaux, en vidéo. Pari risqué selon les observateurs qui ne jurent que par Google et Médiamétrie, mais pari réussi : le nombre de vues pour chaque vidéo est multiplié par 5 en quelques mois.

Entre joies et difficultés

Mais le succès financier d'une entreprise ne l'empêche pas de vivre des moments de difficultés humaines tragiques, comme le 13 novembre 2015.

« Un de mes pires souvenirs, c'est le jour de l'attentat du Bataclan : nos bureaux étaient juste à côté et nos équipes étaient dans des bars alentours, c'était terrifiant. Et certains membres du staff ont perdu des gens de leur famille... Compliqué de faire du divertissement le lundi matin, après un tel événement. On a réagi en mettant en ligne des vidéos d'espoir pendant une semaine, c'était le mieux qu'on pouvait faire. »

Difficile, dès lors, de séparer vie personnelle et vie professionnelle : les êtres humains peuvent avoir plusieurs activités mais chacun d'eux n'est qu'une seule et même entité.

« Je dois admettre que je ne fais pas trop la séparation : je pense tous les jours à mon job, parce que c'est quelque chose qui me passionne. En revanche, je me réserve pas mal de week-ends pour des sorties en pleine nature, des voyages... C'est ma façon de garder l'équilibre. »

Reste à envisager l'avenir. Avec une hypothèse de cession totale de son entreprise à TF1, qu'est-ce que Laure envisage de faire après l'aventure MinuteBuzz ?

« Je ne sais pas du tout, je n'y ai pas encore pensé puisque je suis encore investie à 100% dans l'entreprise. Mais quand on a vendu sa boîte, c'est toujours la même chose : il faut trouver sa place et s'y épanouir. Certains partent faire du kite-surf au bout du monde, d'autres créent des fondations pour une cause qui leur tient à cœur, d'autres encore montent un autre projet d'entreprise... Moi, j'adore voir un projet qui émerge et qui se concrétise, donc je pense que je monterai quelque chose d'autre. »

LES 3 CONSEILS DE LAURE LEFEVRE POUR RÉUSSIR

❶ Trouver sa place pour être à sa place

« La réussite est quelque chose de très subjectif, chacun a sa vision du succès. Donc le plus simple, c'est de savoir après quoi on court, de l'assumer clairement et de trouver sa place pour réaliser ce qui nous motive. Cela peut être l'argent, la notoriété, avoir un impact, changer le monde... Chacun ses envies, il faut juste être en accord avec soi-même et mener sa vie en conséquence. »

❷ Se concentrer sur l'exécution

« On décrit souvent les entrepreneurs comme des machines à idées qui produisent de nouveaux concepts à longueur de journée, mais si on n'est pas capable d'agir et de mettre en œuvre un concept, on ne risque pas de faire grand-chose. Au lieu de rêver à une idée encore et encore, il est bien plus efficace de se mettre en mouvement pour la réaliser. »

❸ Rester sympa

« On ne réussit jamais tout seul, on arrive au succès grâce aux autres et avec l'équipe qui nous porte. Donc il faut savoir remercier les gens qui nous aident et rester sympa avec tout le monde sans prendre la grosse tête ni dénigrer ceux qui ne peuvent pas nous aider. C'est plus agréable au quotidien, à la fois pour soi-même et pour les autres ! »

SIXTE DE VAUPLANE, NESTOR : « L'IMPORTANT, C'EST TOUJOURS L'EXÉCUTION »

Nestor, c'est l'histoire de trois amis d'enfance qui rêvaient de monter un restaurant ensemble. Devenus étudiants, ils cuisinent et livrent leurs copains, ce qui leur donne l'idée de monter un restaurant virtuel avec livraison à domicile. Trois mois plus tard, en mars 2015, le trio s'installe dans une vraie cuisine qui se trouve dans les sous-sols de The Family, un incubateur de start-up bien connu dans le milieu.

L'idée pour être rentable dans ce secteur si concurrentiel qu'on appelle la *food-tech* ? Limiter les coûts, optimiser les procédés et améliorer l'offre en permanence grâce aux retours des clients.

« On a commencé avec 500 euros chacun pour payer les frais du tribunal de commerce, en cuisinant chez nous et sans louer de pas de porte, avec des livreurs en autoentrepreneurs. En limitant les coûts au maximum, on a réussi à faire en autosuffisance jusqu'à 70 repas par jour. Puis on a recruté le Chef Julien et on a cuisiné jusqu'à 200 repas par jour dans les sous-sols de The Family. »

Grâce à ces débuts prometteurs, l'entreprise lève 900 000 euros (dont plus d'un tiers via une plateforme de financement participatif), ce qui lui permet de monter en puissance et d'agrandir les équipes afin de livrer plus de 1000 plats par jour, avec une croissance de 12% par semaine en 2016.

Du rêve de gosse à l'aventure concrète

Une belle histoire ? Peut-être. Mais ça ne veut pas dire que tout s'est passé facilement. Au contraire, il a fallu faire des choix pour se lancer, notamment vis-à-vis de leurs études.

« J'avais déjà fait un stage à The Family pendant mon cursus d'ingénieur et ça m'a beaucoup aidé. Je me suis rendu compte que je voulais lancer quelque chose mais que je n'avais pas besoin de finir mes études pour créer ma boîte... J'en ai parlé à mes associés et on avait

fait le même chemin dans nos têtes : pas besoin d'attendre d'avoir fini nos études pour se lancer donc autant laisser tomber tout de suite ! Je ne sais pas si c'est courageux mais finalement c'est plus simple quand on n'a plus de contraintes éducatives et pas encore de contraintes familiales. »

Armés d'un rêve de gosses et animés par l'envie de créer quelque chose de toute pièce, les trois mousquetaires de la food-tech quittent donc leur école respective et se lèvent tous les matins avec l'objectif de créer un marché qui n'existe pas en 2015 : une restauration de qualité livrée directement au bureau. Le pari est osé mais le risque de troquer une carrière contre une expérience n'effraie pas les jeunes entrepreneurs.

« Je me suis dit que quelle que soit l'issue, le gain possible valait le coup ! Même si ça ne marchait pas et qu'on se plantait, j'aurais perdu 3 ans de début de carrière mais j'aurais tellement appris que ça restera forcément une expérience valable, aussi bien d'un point de vue personnel que professionnel. Et puis il faut relativiser : quand on a à peine 20 ans, le risque n'est pas si grand et on n'a pas grand-chose à perdre. »

Un enthousiasme bienvenu pour compenser les premières erreurs d'apprentissage qui ne manquent pas de se produire, au premier rang desquelles figure l'écueil classique du temps perdu à imaginer qu'on peut faire un produit parfait dès le début... contrairement à l'adage qui veut que « fait soit toujours mieux que parfait. »

« Des erreurs, il y en a forcément eu. On avait une envie forte mais aucune expérience... Notre première erreur, c'est d'avoir attendu trop longtemps avant de se lancer ! On a attendu que le produit soit parfait et on a fait tout un tas de trucs qui ne servaient à rien, comme des benchmarks à n'en plus finir... Au final, je me souviens encore de la date du 24 février 2015 : c'est un membre de The Family qui nous a expliqué qu'il fallait passer à l'action et se bouger les fesses car l'important, c'est toujours l'exécution. »

L'IMPORTANCE DE L'EXÉCUTION, SELON SIXTE DE VAUPLANE

« S'il y avait une seule chose à refaire dans toute cette aventure ? On se serait lancé en 3 jours plutôt qu'en 3 mois. L'important, c'est

toujours l'exécution, car ça permet de valider ou de corriger son idée, et en tout cas de toujours l'améliorer, même quand les conditions ne sont pas idéales.

Par exemple, au début, on travaillait avec des chefs en extra, pour proposer des menus de qualité. Mais les chefs sont aussi des artistes avec un fort caractère et ce n'était pas toujours facile de trouver la bonne personne...

Un jour, on travaillait avec un chef sur 85 repas (notre record à l'époque) mais on s'aperçoit vers 10h du matin que sa tarte au citron n'est pas bonne. Comme on a encore un peu de temps, on en fait part au chef, mais il se met en colère et il nous plante sur place ! Du coup, on a dû se débrouiller à 3 pour finir le repas et le livrer en temps et en heure. Puis comme on n'avait plus de chef, on a dû refaire la cuisine pendant deux semaines même si nous n'étions pas des professionnels de la cuisine.

C'est là qu'on s'est rendu compte qu'on était dans un business d'exécution : l'important, c'est que l'entreprise tourne et que les clients soient contents, pas de proposer dès le début quelque chose de parfait. »

Un chemin compliqué vers l'équilibre financier

Malgré beaucoup de bonnes intentions et un succès commercial naissant, quelques compétences de chefs d'entreprise font encore défaut aux trois amis, notamment le pilotage de l'analyse financière et la gestion du cash-flow. Au point de mettre la pérennité de l'entreprise en péril...

« On avait levé 900 000 € au bout de 8 mois pour financer notre expansion donc on pensait qu'on avait les reins solides. Mais à l'époque, l'ambiance de l'univers start-up, c'était un peu de savoir qui allait lever le plus d'argent pour cramer le plus de cash... On a fait comme tout le monde et en trois mois, on avait quasiment tout cramé ! Quand on a regardé l'intégralité de nos factures avec nos prévisions initiales, il y avait une différence de 30%, soit plusieurs milliers d'euros mensuels perdus par manque de gestion de trésorerie. »

En reprenant tous les documents comptables et en analysant les chiffres, le trium virat de Nestor s'aperçoit que certains fournisseurs facturent plus cher que ce qu'ils annoncent, d'autres livrent au bon

prix mais en plus grande quantité que la commande initiale, d'autres encore, moins scrupuleux, livraient des produits qui n'ont jamais été commandés...

« C'est un peu le problème quand on a subitement plein d'argent et qu'on ne fait pas attention à la trésorerie : tant qu'on ne regarde pas, on ne fait pas attention et on paye... On pensait à la croissance mais on oubliait la rentabilité et on a failli aller dans le mur : faire 30% de croissance par mois, c'est bien beau, mais si on disparaît au bout de 6 mois, ça ne sert à rien ! »

La claque est dure à encaisser mais la leçon est bien apprise. Désormais, l'entreprise négocie les prix, assure le suivi de ses coûts et optimise la logistique avec une gestion facture par facture. Résultat : l'entreprise est rentable après deux mois d'existence, ce qui ne manque pas d'étonner le petit univers de la food-tech, qui ne comprend pas comment trois gamins réussissent là où des mastodontes sont à la peine.

« Cela peut surprendre mais on n'a simplement pas le même modèle que les autres. D'une part, on propose un menu unique à 15€ à midi au lieu d'avoir plusieurs menus et plusieurs produits sur plusieurs créneaux horaires. D'autre part, environ 40% des menus sont livrés avec un algorithme de répartition des commandes qui nous permet de prédire les zones à livrer. Le bilan, c'est qu'on divise les coûts de livraison par rapport à un modèle plus classique. »

Ainsi, le service s'arrête à 14h en semaine. L'heure de faire les comptes et de faire le point, pour améliorer encore un peu la procédure le lendemain. L'occasion, aussi, de vivre un petit moment de bonheur collectif à chaque fois que l'entreprise bat son record.

LES 3 CONSEILS DE SIXTE DE VAUPLANE POUR RÉUSSIR

❶ Ne pas se poser (trop) de questions

« On trouvera toujours une bonne raison de ne pas se lancer donc il ne faut pas tout rationaliser. Le plus simple est de se lancer rapidement pour tester son idée et de l'améliorer un peu chaque jour pour arriver à un produit super. Chercher le produit parfait sans jamais le tester ne fonctionne pas ! Et il faut aussi se dire qu'on a toujours très peu de clients au début donc ce n'est pas si grave s'il y a encore des marges

de progrès, car ce ne sera pas une catastrophe mondiale. »

② Lancer sa boîte le lendemain de son idée

« On peut perdre de l'argent comme on peut en gagner, c'est la loi du genre dans les affaires, mais on ne peut pas regagner le temps qu'on a perdu. Se lancer sans attendre est donc le meilleur moyen de ne pas perdre de temps, qui reste la ressource la plus précieuse de chacun. »

③ Ne pas écouter ceux qui disent que ça ne marchera pas

« Le monde est rempli de pessimistes mais il ne faut pas se laisser influencer par ce genre d'avis. Si ça ne marche pas, ce n'est pas grave ! On aura au moins vécu une expérience géniale et appris beaucoup de choses en chemin. »

HENRI LE MENESTREL, NEXTEDIA & LE CÈDRE ROUGE : « IL FAUT AVOIR UNE CAPACITÉ DE FANTASME »

Henri Le Menestrel est un entrepreneur dans l'âme, et ce n'est pas qu'une expression. Tout juste diplômé, il trouve un job dans une entreprise d'achat d'espaces publicitaires et fait exploser les compteurs. Mais au lieu de réclamer la prime de résultats qui lui est due, il propose à son patron de l'échanger contre des actions de la société en lui garantissant de fidéliser le fonds de commerce !

La manœuvre est osée mais le boss accepte et la carrière d'entrepreneur du jeune homme est lancée. Quelques années plus tard, l'entreprise est revendue au groupe Carat, dont Henri devient directeur général adjoint puis président pour la France en 2003. Une place enviable pour un trentenaire ambitieux mais le goût d'entreprendre est si fort qu'il part deux ans plus tard pour créer sa nouvelle boîte de marketing digital, qui prend le nom de Nextedia.

« C'était un super job mais créer ma propre structure correspond à ma nature, je préfère être roi au village que ministre au royaume. Par ailleurs, je suis plutôt un homme de développement qu'un homme de gestion : je préfère développer des projets que gérer quelque chose qui marche déjà... et il faut bien avouer que je déteste les contraintes de fonctionnement et de prise de décision des grands groupes, avec une dimension politique forte et beaucoup de logique d'appareil. Ça créé du gras qui masque le muscle. »

Du marketing à la décoration d'intérieur

Là encore, la manœuvre est osée mais l'histoire donne raison à celui qui ose. L'idée consiste à rassembler les compétences pour proposer une offre clé en main aux groupes de communication qui manquent d'une vraie compétence digitale à offrir à leurs annonceurs. La bonne idée, au bon moment, avec les bonnes personnes. Nextedia devient un petit bijou comptant 300 salariés et 200 clients, qui est revendu 50 millions d'euros deux ans plus tard à Lagardère Active.

Suite à cette vente qui fait bien des envieux, Henri Le Menestrel reste deux ans au comité de direction de Lagardère Active... puis quitte de nouveau cette position confortable pour mener un nouveau projet personnel.

« De mon point de vue, c'est plus risqué d'être salarié que d'être entrepreneur. En étant salarié, on dépend du bon-vouloir de quelqu'un d'autre, mais avec des perspectives patrimoniales inférieures. Quand on entreprend, le job ne dépend que de vous et on a la maîtrise de son environnement. C'est vrai qu'il y a un risque à l'amorçage, mais ensuite on avance plus vite ! »

Ce nouveau projet, c'est la reprise de l'enseigne Le Cèdre Rouge en 2009. A l'époque, la marque est connue et conserve un joli potentiel, mais le moins que l'on puisse dire, c'est que l'entreprise est une belle endormie qui ne fonctionne plus, puisqu'elle affiche un million de chiffre d'affaires pour un million de pertes et qu'elle ne possède plus qu'un seul point de vente, à Paris. Henri étant passionné de décoration, l'aventure est trop tentante pour y résister, même si le challenge s'annonce difficile.

« Ce qu'il y avait de plus dur dans une situation comme celle-ci, ce n'était pas de partir de zéro mais plutôt de partir de -1, avec une grosse difficulté à la reprise et des finances clairement dans le rouge. En revanche, il y avait un avantage clair pour du marché grand public, c'était la notoriété de l'enseigne ! Mais il a fallu une grosse évolution entre ce que c'était avant et ce que c'est devenu aujourd'hui pour rendre l'entreprise profitable. »

Le repreneur constitue donc une nouvelle équipe, avec une associée opérationnelle et plusieurs business angels qui viennent s'adosser au fonds d'investissement Nextstage, qui possède déjà l'entreprise. L'important pour lui, c'est de s'entourer de gens qui l'aideront à prendre la meilleure décision pour le bien de l'entreprise

« Je n'ai jamais entrepris seul, j'ai toujours été associé. J'ai toujours partagé le capital, parce que ça crée des conditions d'échanges, de réseau, de stratégie... L'idée, c'est d'embarquer des idées complémentaires pour en faire une vision commune et de faire preuve de pédagogie pour aligner les points de vue. Si on n'arrive à convaincre personne autour de soi, c'est peut-être qu'il faut changer d'idée ! »

Entreprendre devient ainsi un jeu d'échange, d'action et d'adaptation.

Parfois, un projet tient la route sur le papier mais Henri Le Menestrel s'aperçoit que l'issue est finalement une impasse, auquel cas il fait demi-tour pour tester quelque chose d'autre ou contourner le problème d'une autre façon.

« Au-delà de la prudence il y a la créativité. Il faut avoir une capacité de fantasme ! Il y a des gens qui ont des idées mais qui voient immédiatement les 100 raisons pour que ça plante, donc ils étouffent l'idée avant qu'elle germe. Je préfère faire l'inverse : j'imagine d'abord jusqu'où l'idée peut monter (faible potentiel ou fort potentiel), puis j'essaye d'identifier les freins... et de voir comment les contourner. »

LA CAPACITÉ DE PIVOTER, SELON HENRI LE MENESTREL

« Se tromper quand on lance une entreprise ou qu'on la développe, il n'y a rien de plus normal et je n'échappe pas à la règle. Des erreurs, j'en ai fait des centaines et des centaines, et à tout âge ! Au fil de temps, c'est peut-être le type d'erreur qui change, mais on en fait toujours.

Quand on est jeune, on est inexpérimenté, donc on fait des erreurs d'apprentissage. Et normalement, l'expérience évite de reproduire les erreurs de jeunesse, ou alors on a raté une marche ! Mais ensuite, c'est parfois de l'excès de confiance qui nous pousse à nous tromper, et les conséquences sont tout aussi réelles.

Ce qui fait la différence, c'est la capacité de pivoter. On peut travailler une idée dans tous les sens mais si on fait fausse route, il faut avoir la lucidité de se dire que ce n'est pas là que ça se passe et qu'il est temps de changer de chemin. Et ça arrive très régulièrement, car il faut tester de nombreuses idées pour savoir si on a eu la bonne. Une idée qui reste dans un tiroir, ça ne sert à rien !

Bien sûr, si on s'entête et qu'on plante totalement sa boîte, c'est un échec. Mais si c'est un essai qui n'a pas fonctionné, c'est un pivot. J'ai souvent essayé des choses qui n'ont pas marché, mais ce n'était pas des échecs, juste des tests non concluants. Si on n'essaye rien, on ne développe pas sa boîte. C'est normal que plein de choses ne fonctionnent pas ! Il ne faut pas regretter d'essayer. »

Réussir, c'est s'épanouir

En 2011, Le Cèdre Rouge annonce qu'il va redevenir rentable. Pari réussi en deux ans, un délai qui semble décidément porter chance à Henri Le Menestrel. En peu de temps, l'enseigne aura ouvert plusieurs points de vente pour en compter désormais huit. Surtout, le concept aura été revu de fond en comble pour distribuer désormais plus de 300 marques et proposer plus de 100 000 références.

Loin de retirer ses billes en profitant de l'opportunité, le fonds d'investissement fait plus que jamais confiance au repreneur et renforce sa participation, en lui laissant les mains libres aussi bien dans la gestion que dans la stratégie.

« J'ai la chance de ne jamais m'être retrouvé avec des investisseurs qui ont dicté mon calendrier, ce qui permet d'adapter la gestion financière à la gestion du projet. On sème d'abord, on récolte ensuite. C'est simplement une question de timing ! »

Près de dix ans après sa reprise, le président du Cèdre Rouge est toujours aux manettes et n'envisage pas de quitter l'entreprise pour empocher le pactole.

« Quand ça marche, j'ai plutôt tendance à continuer le développement du patrimoine et à changer d'échelle intellectuelle. C'est stimulant de se donner de nouveaux challenges ! Plus l'entreprise grandit et plus les enjeux intellectuels se développent, ça rend le quotidien passionnant. »

Et quand on lui fait remarquer que son parcours l'a souvent conduit à céder assez vite ses précédentes entreprises, Henri est transparent sur le sujet.

« Pour savoir quand on cède, soit c'est lié à l'âge, ce qui n'est pas mon cas, soit c'est pour aller chercher plus de croissance avec l'appui d'un grand groupe. Par exemple, si on reprend le cas de Nextedia, rester indépendant dans la pub est difficile car les grands comptes sont dans les grands groupes. Donc ce n'était pas bête de rejoindre un grand groupe pour continuer l'aventure et croître davantage. »

« Et il y a aussi le cas où les perspectives de croissance commencent à se réduire, auquel cas il est assez malin de vendre, sauf si on aime faire de la gestion... Mais ce n'est pas à l'ordre du jour pour Le Cèdre Rouge : ce business est une passion. »

Reste à savoir s'il y a une vie en dehors du boulot pour cet homme qui préfère lire *Les Echos* que *L'Equipe* ?

« J'ai toujours énormément travaillé. Pour ma première boîte, j'en étais presque à inventer des excuses pour aller travailler ! Etre entrepreneur, c'est lié à la personnalité. On peut passer pour un fou quand on lance un projet sans filet, mais j'ai la vision inverse : je me demande comment on fait pour se lever le matin pour aller obéir à un patron... »

« Après, tout le monde n'est pas fait pour créer ou reprendre une entreprise, car c'est plus un mode de vie qu'une simple activité professionnelle. Certains sont faits pour rester salariés, y compris avec des hauts niveaux de responsabilités, et d'autres sont faits pour créer des boîtes, de plus ou moins grande dimension. Mais il n'y a pas de gagnant ni de perdant : chacun son truc et son épanouissement. »

Avancer, s'amuser et s'épanouir. Quand on écoute Henri Le Menestrel parler de son parcours, on se dit que c'est sans doute cela qu'il faut retenir... et mettre en œuvre.

LES 3 CONSEILS D'HENRI LE MENESTREL POUR RÉUSSIR

❶ S'entourer d'associés impliqués

« Certaines personnes préfèrent entreprendre seules pour garder leur capacité de décider ou parce qu'elles détestent les conflits, mais je ne pense pas que ce soit la meilleure stratégie. Etre plusieurs permet de confronter les idées, de répartir les fonctions... Plusieurs associés exécutifs, c'est un turbo dans le moteur ! »

❷ Ne pas tuer l'idée dans l'œuf à l'aune de tout ce qui pourrait l'empêcher

« Même si une entreprise est une activité sérieuse, il faut toujours conserver sa capacité de fantasme. L'important, c'est de trouver comment faire fonctionner une idée, pas d'imaginer les raisons pour lesquelles elle ne marchera pas ! Donc il ne faut pas avoir peur de se lancer et d'essayer, même si ça risque de planter. Au pire, il faudra rectifier le tir. Steve Jobs refusait l'impossible, et ça lui a plutôt bien réussi. »

❸ Savoir pivoter

« Le corollaire de tout essayer, c'est aussi d'accepter un retour négatif. Après tout, ce n'est pas parce qu'on a eu une idée que cette idée est forcément bonne, loin de là ! Donc si on s'aperçoit que quelque chose ne marche pas ou coûte trop cher, il faut accepter la conclusion du test et ne pas s'entêter. La meilleure façon de ne pas se perdre en chemin, c'est de ne pas hésiter à faire demi-tour quand on fait fausse route. »

JEAN MEYER, ONCE : « LA START-UP EST LE SEUL ASCENSEUR SOCIAL QUI EXISTE ENCORE »

Jean Meyer est un trentenaire surprenant qui a soif d'entreprendre. A la fois ingénieur et titulaire d'un MBA de la prestigieuse université Columbia, il n'estime pas pour autant que le chant des sirènes d'une grande multinationale puisse le séduire.

« Le fonctionnement des entreprises traditionnelles n'est pas satisfaisant : tu n'es qu'une petite fourmi dans une grande fourmilière, avec une micro tâche à accomplir et aucun impact sur l'ensemble. Les procédures sont pensées pour que tu agisses comme un robot, il n'y a ni surprise ni adrénaline, la seule distraction devient la machine à café... Je me demande comment on n'entre pas en dépression en vivant comme ça. Un plan de carrière est tellement ennuyeux ! »

Néanmoins, le jeune entrepreneur a bien conscience que pour que les entreprises réussissent, il faut bien sûr des gens pour les inventer et les construire, mais aussi des salariés pour y travailler. C'est donc avant tout une question de personnalité.

« Tout le monde n'est pas entrepreneur et tout le monde n'est pas salarié, il en faut pour tous les goûts et chacun peut y trouver son compte. Mais moi, clairement, je ne peux pas être salarié ! J'ai déjà travaillé dans une grande boîte avec des conditions royales et je bossais comme je voulais, d'où je voulais. Le seul truc que je devais faire, c'était 30 slides pour exposer la stratégie... et j'avais 8 mois pour le faire. En plus, c'était hyper intéressant. Mais même avec de telles conditions, j'avais envie de partir. J'ai démissionné dès la fin du projet et je me suis senti incroyablement libre, j'ai respiré comme j'avais jamais respiré de ma vie ! »

Dès lors, venant d'une famille modeste, pas d'autre choix que d'inventer son entreprise pour inventer sa vie. Mais la trajectoire a connu bien des zigzags et tout n'a pas fonctionné comme prévu...

Des hauts et des bas, mais jamais deux sans trois !

Anecdote croustillante. Jean Meyer ne s'éclate pas vraiment sur les bancs de l'école, c'est un élève puis un étudiant moyen, qui valide ses années de justesse en trainant un peu la patte et en franchissant l'obstacle au dernier moment. Mais ça lui donne l'idée de sa première plateforme numérique :

« En fin d'études, je me suis rendu compte qu'on pouvait réussir ses examens en bachotant les annales, même si on n'allait pas trop en cours. Je me suis dit qu'il fallait faire une plateforme de partage des annales pour l'école. Je l'ai fait et j'ai constaté que l'outil séduisait beaucoup de monde. »

Peu de temps après, c'est la naissance de Bankexam (une entreprise dans laquelle les deux auteurs de ce livre étaient associés), qui propose plusieurs services totalement gratuits, et inédits à l'époque :

- La diffusion des résultats d'examens et des concours nationaux ;
- Des corrigés en temps réel des épreuves du baccalauréat ;
- Une plateforme éditoriale à destination des 12-25 ans ;
- Une banque gratuite de partage de sujets et corrigés d'examens.

L'entreprise connaît un démarrage correct mais n'est pas encore une activité à plein temps. Jean part donc en volontariat international en entreprise, direction les Etats-Unis pour y travailler dans une banque tout en continuant le développement de Bankexam. Mais de retour en France un an plus tard, il n'est plus trop emballé par le projet...

« Tout ce que je voulais à l'époque, c'était retourner aux Etats-Unis. Mais à ce moment-là, le seul moyen de repartir était de faire des études, donc j'ai tout fait pour m'inscrire en MBA. Un peu à l'arrache sur le calendrier, j'ai été admis à Columbia. Donc j'ai fait un emprunt bancaire de 100 000 € et vendu mes parts de Bankexam et je suis reparti ! »

L'entreprise va donc continuer sans lui pendant qu'il s'installe à New-York. Et si tout se passe bien d'un point de vue académique, il est un peu surpris par le niveau des cours, moins élevé que ce qu'il imaginait, et par l'activité principale de ses condisciples : le networking et ces drôles de soirées où l'on échange à peine trois mots et beaucoup de cartes de visite. Lui, il aurait préféré rencontrer des filles... Il en parle avec un ami et les deux comparses lancent un nouveau réseau social interne, qu'il baptise DateMySchool.

« Dès que le site fut en ligne, j'ai envoyé un e-mail à tous les étudiants en MBA et ils se sont tous inscrits ! Le site connaît dès lors un succès croissant sur le campus de Columbia. On y a entrevu un vrai potentiel donc on a levé de l'argent pour s'étendre sur les autres campus comme Harvard ou Princeton. »

Là encore, l'ouverture du capital est une anecdote qui vaut le détour. Un investisseur coréen propose 2 millions de dollars mais à ce moment-là, DateMySchool se résume à deux copains et leur ordinateur portable dans la bibliothèque de Columbia. Autant dire que l'affaire est mal engagée et que le projet n'est pas super sexy pour un investisseur potentiel. Qu'à cela ne tienne !

« Comme on se résumait à deux clampins dans une bibliothèque, on a loué des bureaux à Wall Street et on a embauché 10 acteurs pour assurer le spectacle pendant la visite. Le type a été super impressionné et nous a donné 2 millions, c'était inespéré et on a pu se lancer. »

Malheureusement, ces débuts prometteurs sont vite perturbés par deux événements :

- L'arrivée de l'appli Tinder qui leur fait une énorme concurrence à partir de 2012 ;
- Le début de divergences profondes sur la stratégie entre les deux associés.

Dès lors, le projet commence à pédaler dans la semoule, quitte à finir en taboulé. Mais Jean Meyer n'est pas vraiment du genre à se satisfaire du *statu quo* : au lieu de s'accrocher à ce navire à la dérive, il prend les devants et décide de laisser son associé seul aux manettes. Malgré une levée de fonds totale de 3 millions de dollars, il vend l'intégralité de ses parts pour 100 000 € et rentre en France. Mais il ne va pas en rester là...

COMMENT CRÉER SA START-UP, SELON JEAN MEYER

« La première chose à faire, c'est de prendre un carnet et de lister ses idées, puis d'élaguer tout ce qui nous intéresse moins ou qui semble impossible à vendre, pour finalement ne retenir que l'idée qui nous semble la plus intéressante.

Partant de là, il faut décomposer toute son idée : de quoi on a besoin, de quelles compétences on manque, quel budget de lancement il faut réunir, etc.

Sur cette base, il faut recruter une bonne équipe, c'est le plus important. On n'a pas toujours de l'argent... mais on peut vendre sa passion et les perspectives du projet ! Quelqu'un que ça intéresse vraiment sera toujours plus efficace que la personne qui cherche juste un job.

Et une fois qu'on a l'équipe et l'idée, il faut procéder par étapes : faire une maquette, faire un prototype, tester sur un échantillon d'utilisateurs, développer le produit, faire un lancement officiel, cibler un public, investir dans le marketing...

A un moment, il faudra aussi sans doute trouver de l'argent, mais inutile de chercher le plus d'argent possible : c'est souvent quand on a un puits sans fond qu'on dépense sans compter, alors que lever le capital dont on a besoin permet à la fois un meilleur contrôle de l'entreprise et un esprit orienté vers l'innovation plutôt que vers la dépense. »

Once, made in Fougères

Lors d'un voyage en Corée à l'époque de DateMySchool, Jean avait découvert une sorte d'appli anti-Tinder : au lieu de vous fournir une liste quotidienne et presque inépuisable de rencontres potentielles, l'idée est de vous proposer un seul « match » par jour, en fonction de critères variés (physique, milieu social, cursus...). Il décide donc de reprendre le concept pour l'adapter au modèle occidental. Mais lui qui ne fait rien comme tout le monde ne s'installe pas à Paris pour développer sa nouvelle start-up, il s'installe à Fougères !

Depuis cette ville bretonne de 20 000 habitants, il passe trois mois à peaufiner son projet et constituer sa première équipe, qu'il recrute via LinkedIn et qu'il installe également à Fougères.

« L'avantage d'une ville comme Fougères, c'est que la vie ne coûte pas cher et que tu loues un appart génial pour 300€ par mois ! J'ai fait venir deux gars de Rennes et Toulouse, avec des profils géniaux, et on a passé 4 mois à ne faire que du développement pour créer le prototype. »

Un rythme intense et Once existe, ou presque : l'entreprise lève 3

millions d'euros sur la base du prototype, et décide de lancer l'appli directement sur le marché américain. L'équipe part donc à New York pour organiser la conquête de l'Ouest... mais c'est la catastrophe absolue.

« En arrivant à New York, tout nous semblait possible, mais on s'est vite aperçu que le marketing ne suivait pas et qu'on dépensait beaucoup d'argent... Rapidement, on s'est rendu compte que les 3 millions qu'on avait levés ne pouvaient pas suffire pour attaquer le marché américain. »

Ni une ni deux, il faut réagir, et rapidement. Jean Meyer décide donc de rentrer en France et l'explique à son équipe. C'est la douche froide pour tout le monde (un membre de son staff s'étant même marié pour obtenir un visa...). Finalement, puisque retourner à Fougères ne semble pas porteur d'un désir manifeste, il laisse ses salariés choisir le lieu dans lequel Once va s'installer en Europe. C'est la ville de Londres qui est plébiscitée.

Pas le temps d'attendre : Jean part à Londres dans la nuit, loue des locaux en 4 jours et trouve un appartement le lendemain. Le reste de l'équipe arrive 2 semaines plus tard et reprend le développement du projet, afin de peaufiner l'appli et de trouver une meilleure approche pour séduire les utilisateurs. L'entreprise change trois fois de locaux et le staff s'agrandit, notamment en procédant à un recrutement déterminant compte tenu des lacunes constatées : une directrice marketing, qui va prendre en charge toute l'activité de communication et de publicité.

Conquérir la France, puis le monde

Octobre 2015 voit le lancement officiel de l'appli Once en France. C'est ensuite le tour d'autres pays, dont le Brésil, l'Allemagne, l'Italie, l'Autriche... Les investissements dans la publicité et le marketing permettent de démarrer plus rapidement dans chaque pays, mais il y a encore un petit problème à régler.

« A chaque nouveau lancement, tout se passe bien. Mais il y a quand même un problème : on ne gagne toujours pas d'argent. On a donc fait un pari : on a levé 5 millions de plus en mai 2016 pour sortir un nouveau modèle à la fin de l'année, et on a multiplié nos revenus par 10 en 1 an. »

« Honnêtement, il y a une question d'argent mais à ce moment-là, on

est surtout heureux parce que notre truc fonctionne ! Il ne me restait plus d'argent, j'étais stressé, j'avais un gamin à nourrir et les poches vides... et d'un coup tout se libère parce que ton entreprise fonctionne, donc tu te dis que tu es sauvé et tu peux payer tout le monde ! Dans une start-up, il y a un peu un modèle binaire : c'est tout ou rien. Donc quand ça marche, tu sais que c'est lancé et tu as le potentiel d'être millionnaire ! »

Parmi les chefs d'entreprises rencontrés pour écrire ce livre, Jean est le premier à nous parler aussi librement d'argent. Quand on lui demande si c'est le but final, il répond sans détour :

« La start-up est le seul ascenseur social qui existe encore en France : le travail ne génère plus aucune richesse, même si on a fait des études. Bien sûr qu'il faut adorer son projet, sinon on ne fera jamais ce qu'il faut pour aller jusqu'au bout. Mais il ne faut pas dire que l'argent n'a aucune importance, parce que ce n'est pas vrai, à moins d'en avoir déjà beaucoup. On cherche tous une bonne qualité de vie, or la qualité de vie s'achète avec de l'argent. Et le seul moyen qu'il reste de créer du capital quand tu n'as rien, c'est la start-up, car tu valorises ton idée avec l'argent des autres. »

Avec un tel succès, les premières tentatives de rachat émergent en 2017, mais il est encore trop tôt pour envisager cette hypothèse. L'entreprise continue son développement et recrute des profils de plus en plus qualifiés... et décide de se réimplanter en France ! Suite au referendum britannique sur le Brexit, Jean Meyer publie une tribune sur la plateforme Medium, intitulée "Bye London! We are moving our start-up to Paris. So long and thanks for all the fish!" Une annonce largement reprise sur les réseaux sociaux, y compris par le ministre de l'Economie...

« Beaucoup de gens critiquent la France, mais c'est un pays où il est très facile d'entreprendre et de développer son entreprise. Recruter est bien plus simple qu'ailleurs, notamment pour faire venir des équipes internationales, alors que c'est compliqué aux USA et au Royaume-Uni. Idem pour l'accès aux capitaux : la BPI finance des projets et les accompagnent efficacement, ce n'est pas un dispositif public très répandu dans le monde ! »

Bien sûr, tout n'est pas rose : le coût du travail reste élevé, le CDI semble un peu dépassé et le marché est petit donc assez limité, mais entreprendre depuis la France n'empêche pas de penser à l'Europe ni au reste du monde.

Reste à savoir où un jeune entrepreneur trouve de telles ressources pour continuer malgré des aventures et des contextes pas toujours facile...

« Les galères, c'est ce que beaucoup de gens craignent mais ce n'est pas grave. Il n'y a que deux vrais problèmes dans la vie : les problèmes de santé et les problèmes de relations humaines. Quand tu as une maladie, c'est difficile à vivre pour toi comme pour ta famille. Quand tu as un proche qui ne veut plus te parler, c'est très dur à vivre car il y a une dimension affective très forte. Mais le reste... Le temps fait son œuvre et les choses passent. Même si parfois on trouve des solutions à la con, on trouve quand même des solutions ! »

LES 3 CONSEILS DE JEAN MEYER POUR RÉUSSIR

❶ « Do first, think after »

« La meilleure façon de faire quelque chose, c'est tout simplement de le faire. On peut passer des mois à réfléchir et à tout étudier, soit pour optimiser (dans le meilleur des cas) soit pour trouver mille raisons de ne pas le faire (le cas le plus courant), mais rien ne remplace l'exécution. La meilleure idée du monde ne vaut rien tant qu'on ne l'a pas mise en œuvre, donc il faut agir d'abord, puis analyser les résultats et ensuite ajuster au fur et à mesure. »

❷ Prendre le temps de bien s'entourer

« Avec DateMySchool, j'ai eu un vrai problème d'équipe parce que j'ai voulu aller trop vite, donc j'ai recruté les premières personnes que j'ai trouvé. Grosse erreur ! Je me suis entouré des mauvaises personnes... et ensuite ces personnes te suivent, ce qui pose deux problèmes : d'une part elles parasitent ton projet, d'autre part elles pénalisent ton recrutement car personne ne veut rejoindre une équipe pourrie. Pour Once, j'ai parlé avec 200 personnes et j'ai mis 3 mois à trouver mon premier associé ; ça peut sembler long mais au final ça m'a fait gagner du temps ! »

❸ Non n'est pas une réponse

« La persévérance est la plus belle qualité de l'être humain et le boulot de PDG est un boulot de vendeur de tapis : il faut convaincre les gens d'acheter ton idée. Donc devant des investisseurs, tu vends. Quand tu

recrutes, tu vends. Bref, tu vends tout le monde. Donc il ne faut jamais prendre un non comme une réponse définitive. Au pire, même si les gens te disent toujours non, ils peuvent te présenter d'autres gens, qui eux te diront oui. Et il suffit parfois d'une seule personne pour donner un coup de boost à un projet. »

SACHA PAVAN, OR DU MONDE : « ON VOTE TOUS LES JOURS AVEC SA CARTE BLEUE »

Tandis qu'on oppose souvent l'univers start-up à celui du business familial, Sacha Pavan a toujours eu envie de concilier les deux. Depuis que nous le connaissons, c'est-à-dire depuis les années Bankexam (2008-2012), nous l'avons toujours entendu dire que son objectif était de monter une entreprise familiale, version 2.0. C'est chose faite en 2013 avec la création de la première « green joaillerie » à utiliser de l'or recyclé à l'impact environnemental 0 et à certifier la provenance éthique de ses diamants et pierres précieuses : OR DU MONDE.

Mais si l'immatriculation RCS date de 2013, l'histoire de cette start-up familiale remonte il y a une quarantaine d'années, quand Christian, joaillier tout juste sorti des ateliers de Paris rencontre Hélène, jeune créatrice. C'est le début d'une longue histoire d'amour, de voyages et de bijoux qui les amènent à découvrir la condition des artisans et la réalité des mines et des lieux de taille à travers le monde. Ils se fixent alors un but : donner vie à des bijoux uniques à l'image des événements heureux qu'ils célèbrent, dans le respect de tous ceux qui contribuent à leur création, du mineur à l'artisan joaillier, dans un souci constant de protection de l'environnement.

Les années passent et le couple a deux enfants, Sacha et Margot. Le premier passe un diplôme d'ingénieur, la deuxième devient graphiste. Après quelques expériences professionnelles liées au numérique, ils décident de réinventer le métier de leurs parents en l'important sur Internet, tout en préservant les valeurs qui les animent. Et finalement, ce sont ces valeurs qui font la différence aujourd'hui dans leur modèle économique.

« A l'origine, on voulait être la joaillerie avec le meilleur rapport qualité/prix grâce à Internet, avec un positionnement engagé sur la façon dont on travaille, parce que c'est quelque chose de très important pour nous. Mais on s'est aperçu que les gens qui ne connaissent pas très bien la joaillerie ne comprennent pas le regard qualité/prix. On a donc

transformé notre concept en orientant notre stratégie sur les valeurs qu'on souhaite porter et promouvoir... et ça fonctionne beaucoup mieux depuis ! »

Des valeurs humaines à la valeur ajoutée

Créer une entreprise autour de valeurs fortes est parfois un slogan, voire l'occasion de communiquer en faisant un peu de *green-washing* autour des normes sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Mais pour Sacha, c'est une évidence depuis le début de ses aventures entrepreneuriales.

« Ça me fait plaisir de bosser en famille, car c'est une valeur importante pour moi, mais ça l'est tout autant d'avoir un job qui a un impact sur quelque chose. J'ai très envie de faire avancer le monde dans lequel je suis, autour de nos valeurs humaines. C'était déjà le cas avec Bankexam, d'ailleurs ! On proposait une plateforme gratuite pour les étudiants afin de faciliter l'accès à la connaissance et l'éducation, ce n'était pas neutre. »

Reste à trouver comment transposer ces valeurs dans le domaine de la joaillerie, qui reste apparenté au monde du luxe et du gaspillage, avec une main d'œuvre largement exploitée aux quatre coins du monde.

« La joaillerie classique pollue dans tous les sens ! Il y a bien sûr l'orpaillage, l'esclavagisme déguisé, les diamants de sang... Mais nous refusons ce modèle donc on travaille différemment en choisissant nos sources et nos circuits d'approvisionnement. Par exemple, au Botswana, les impôts sur les diamants financent les équipements publics comme les hôpitaux et les routes. C'est bien la preuve que c'est possible si on choisit de se tenir loin des seigneurs de guerre. »

Un choix déterminant compte tenu du fait que 99% des diamants ne peuvent pas être certifiés éthiques et que 864 tonnes de mercure sont déversés dans la nature chaque année pour l'extraction de l'or. Ainsi, en recyclant l'or et en produisant localement, OR DU MONDE s'inscrit dans une démarche inédite qui révolutionne les pratiques du secteur en étant le seul joaillier à certifier le pays d'origine et la provenance éthique de ses diamants.

Plus surprenant, la start-up OR DU MONDE, bien que basée sur les outils numériques (avec l'image de mondialisation que cela peut donner), fait la promotion intensive du savoir-faire français, ce qui n'est pas neutre puisque la moitié des artisans d'art en joaillerie a

disparu en France depuis le début des années 2000.

« Quand j'étais gamin, je voyais des artisans et j'étais fasciné par le savoir-faire, l'approche complète et le goût de la qualité. J'en garde une forme de fascination pour ce mélange de talent et de travail, et ça inspire à proposer la même qualité à nos clients et à promouvoir le savoir-faire français, qui est rare et précieux. »

Restait donc à faire le grand saut ! Avec des parents déjà joailliers et des enfants déjà dans le web, le passage du projet au concret est plus facile que dans d'autres situations où il faut tout apprendre. Pour autant, ça ne veut pas dire que tout est facile ni que tout coule de source, car OR DU MONDE reste un nouveau modèle à inventer.

« Nous connaissions déjà les métiers autour de l'activité que nous voulions créer donc c'est un gain de temps, mais on avance au fur et à mesure, en faisant des baby-steps. On a commencé petit pour grandir ensuite, ce qui demande à être réaliste sur ses capacités. »

Et au-delà de l'entreprise proprement dite, difficile de ne pas interroger Sacha sur son rêve d'entreprendre en famille, pour savoir si ça facilite les choses ou si au contraire ça les complique ?

« Entreprendre en famille, ce n'est finalement pas si simple qu'on pourrait le croire ! Il y a bien sûr du positif, et il y a aussi du négatif... Mais c'est très différent : avec tes associés, tu peux rompre, avec ta famille, tu ne peux pas rompre. En plus, tu mélanges forcément de l'égo professionnel et de l'égo personnel, donc on est plus facilement dans l'émotionnel, ce qui ne facilite pas la résolution des divergences. D'ailleurs, toutes les situations de crise qu'on a eues n'étaient pas d'ordre professionnel mais d'ordre personnel. C'est surtout une autre façon de voir l'entreprise et d'envisager le long-terme. »

Si l'idée vous tente, vous voilà prévenus...

AVOIR UN IMPACT, SELON SACHAN PAVAN

« Mener son projet de la feuille blanche à l'entreprise rentable, c'est évidemment quelque chose d'excitant, mais changer le monde jour après jour, à son niveau et à sa façon, c'est quand même bien plus galvanisant ! Les entrepreneurs changent le monde, autant voire plus que les politiques. Et c'est une bonne chose car c'est une motivation de

chaque instant ! Le profit ne peut pas être le point central de l'entreprise, même si c'est un élément indispensable à la pérennité du projet. Or entre les problèmes climatiques et les problèmes sociaux, la tendance est nette : si les citoyens ne font rien, ça ne va pas aller en s'améliorant.

On peut donc entreprendre et changer le monde, tout simplement parce qu'on bénéficie du support de ses clients ! Dans les scrutins politiques, l'abstention est forte, mais dans un monde ouvert, on vote tous les jours avec sa carte bleue, on choisit qui l'on finance et donc le monde que l'on souhaite pour demain. Donc si les entreprises qu'on soutient font de belles choses, la boucle est bouclée et on fait avancer le monde tous ensemble.

En revanche, quand on veut faire quelque chose qui va servir et avoir un impact via un projet d'entreprise, plus on grossit et plus ça risque de disparaître, donc il faut l'inscrire dans les valeurs dès le début. Le meilleur exemple pour ça, c'est Yvon Chouinard, le patron de l'entreprise Patagonia ! Il est notamment le fondateur de "*One percent for the planet*", une association mondiale dont les 1300 membres s'engagent à reverser 1% de leur chiffre d'affaires à des associations de préservation de l'environnement.

Et au sein de cette entreprise, tout est scruté dans les moindres détails pour limiter l'impact sur l'environnement, que ce soit l'utilisation des matières premières ou la diffusion des catalogues. Les employés de Patagonia font même des journées de bénévolat pour nettoyer des terres et planter des arbres. C'est un exemple inspirant qui prouve qu'on peut changer le monde et avoir un impact positif en portant des valeurs fortes au sein de son projet. »

Entreprendre, apprendre, se laisser surprendre

OR DU MONDE étant la troisième entreprise dont Sacha Pavan est le fondateur, on peut se demander ce qui le pousse à poursuivre dans cette voie alors qu'il pourrait probablement trouver un emploi mieux rémunéré dans un grand groupe, compte tenu de ses compétences et dans son expérience dans la gestion et le développement de projets sur le Web.

« Le projet et la gestion du risque, c'est un truc qui me plaît. Mon sport favori, c'est l'escalade : apprendre à avancer en ayant peur du vide, agir de façon raisonnée pour ne pas tomber et se sortir d'une situation

où finalement on s'est mis tout seul. Un job bien placé où tu développes l'existant, c'est forcément moins de challenge et de créativité... donc entreprendre est exactement ce qu'il me faut ! »

Privilège de l'expérience passée, les petites erreurs d'apprentissage du début sont moindres que par le passé, ce qui ne veut pas dire qu'elles sont inexistantes et que tout se déroule comme sur des roulettes.

« Ce que je retiens de mes expériences avant OR DU MONDE, en particulier avec Bankexam, c'est que tu fais des erreurs à la hauteur de tes moyens, mais qu'une erreur n'est pas forcément une bêtise. Une erreur au sens où beaucoup de gens l'entendent, c'est surtout un truc qui ne marche pas. Mais tester un truc qui ne marche pas, ce n'est pas faire une erreur, c'est faire un test. Si on n'expérimente pas, on n'avance pas ! »

Autre avantage pour OR DU MONDE : un quatuor de fondateurs non seulement soudés par les liens familiaux, mais surtout complémentaires dans leurs connaissances et leur savoir-faire.

« On a fait une erreur de positionnement au début donc on a évolué mais on n'a pas fait de grosses bêtises, en profitant de nos expériences respectives et complémentaires. Après, on fait toujours des erreurs mais elles sont moins impactantes... Comme on avait déjà monté des boîtes et qu'on avait de l'expérience dans nos métiers, ça limitait les problèmes. De plus, on est 4 donc ça fait 4 cerveaux qui réfléchissent ! »

Mais l'entreprise n'échappe pas à la règle lors de son lancement ; trop petite et trop jeune pour être prise au sérieux, la structure a du mal à trouver des fournisseurs qui la prennent au sérieux.

« Des difficultés, il y en a eu pas mal ! Quand on est allé à Anvers pour poser des questions sur la provenance des diamants, tout le monde nous fermait les portes et nous riait au nez en nous disant qu'on voulait l'impossible ! On a opté pour la méthode du culot : on est allé voir une joaillerie en se présentant comme une grande joaillerie française et on a pu imposer les choix de mines de diamant qu'on voulait. »

Comme quoi il faut parfois savoir forcer la chance... ou l'accueillir à bras ouverts lorsqu'elle se présente de façon inattendue. Parmi les nombreux voyages explorateurs menés par OR DU MONDE pour trouver des fournisseurs qui correspondent à ses critères d'exigence, Sacha se souvient notamment d'un voyage en Inde.

« On a cherché des perles correspondant à notre cahier des charges partout pendant des jours sans rien trouver et on a fini par abandonner et se poser sur un coin de table pour boire un verre et réfléchir. Et là, un type nous entend parler français et nous demande d'écrire... une lettre d'amour à sa chérie française, car il ne sait pas écrire notre langue. Vu qu'on n'a plus grand-chose d'autre à faire et qu'on a du temps libre, on accepte de bon cœur et on engage la discussion. Une fois la lettre terminée, il nous demande ce qu'on fait là, on lui explique qu'on cherche des perles mais qu'on n'a rien trouvé. Ni une, ni deux, le type nous emmène au bout d'un dédale de ruelles, dans un immeuble tout pourri et sombre au 2ème étage dans une pièce de 15 mètres carré. Et dans ce drôle d'endroit, une équipe de 10 personnes trie, calibre et sélectionne des perles venues du monde entier, on trouve précisément les perles qu'on cherchait ! Romantique, non ? Trouver des perles en écrivant une lettre d'amour... »

Développer l'entreprise pour promouvoir ses valeurs

Avec une croissance exponentielle appuyée sur des bases solides, OR DU MONDE ne peut que se tourner vers l'avenir. Mais il faut décider de cet avenir ! Maximiser le profit ? Doper la croissance ? Vendre dès que possible ? Eh bien vous vous en doutez maintenant : pas vraiment.

« On a monté la boîte à 4, en ayant chacun 25% des actions, puis on a fait rentrer deux amis investisseurs qui ont mis 40 000 € au total pour l'amorçage et on s'autofinance depuis le début, donc on n'a aucune raison de lever des fonds. On se fait souvent démarcher car l'entreprise commence à se faire remarquer, mais c'est nous qui disons non. Après, il y a bien sûr la possibilité de vendre, c'est toujours quelque chose dont on parle, dans toutes les entreprises... Mais on a un tel potentiel que ce n'est pas le sujet aujourd'hui ! »

Et pour cause : loin d'une logique de maximisation du profit, le prochain projet de Sacha est la création d'un centre philanthropique OR DU MONDE visant à soutenir des projets qui font du sens, en lien avec la joaillerie, le savoir-faire français et l'environnement.

« Avec de la joaillerie éthique, on a déjà un impact concret dans ce qu'on fait, mais j'ai envie d'apporter quelque chose de plus. La joaillerie permet de faire de belles choses, mais on ne pourra plus les faire si on perd le savoir-faire qui va avec, donc c'est quelque chose qu'il faut

protéger, soutenir et promouvoir. Idem pour l'environnement : les activités humaines n'ont pas beaucoup d'avenir sans une planète pour les héberger... Je dis souvent qu'on vote avec sa carte bleue et que les gens qui nous soutiennent participent à quelque chose de plus grand, c'est un atout supplémentaire pour changer le monde, un bijou à la fois. »

Le rectangle en plastique que vous avez dans votre portefeuille peut donc contribuer à changer le monde. Vous y aviez déjà pensé ?

LES 3 CONSEILS DE SACHA PAVAN POUR RÉUSSIR

❶ Persévérer

« La différence entre une bonne et une mauvaise idée, c'est souvent que l'on a persévéré assez longtemps pour transformer une mauvaise idée en bonne idée ! Si on abandonne rapidement face à l'adversité, on retiendra que c'était une mauvaise idée... Il n'y a donc pas d'autre choix que de persévérer, parce que malgré toutes les astuces qu'on peut trouver ici et là, c'est quand même le temps et l'expérience qui payent. »

❷ Se respecter soi-même

« On est le moteur de sa vie et de son entreprise, donc il faut prendre soin de soi parce que si on crame le moteur, plus rien n'avance ! Donc il ne faut pas tout donner à sa boîte, et c'est vrai que ce n'est pas si simple quand on est passionné par son projet. Mais il faut garder en tête que c'est un marathon, pas un sprint, donc il faut gérer son effort et trouver l'équilibre. Car même si on peut difficilement réussir sans travailler, il faut aussi se libérer des moments pour récupérer, prendre le temps de se faire à manger, de faire du sport, d'avoir des passions en-dehors du travail, du bon temps, des vacances, des voyages et même d'autres projets ! »

❸ Respecter les autres

« Le respect que l'on donne aux autres est quelque chose qui nous revient généralement sur le long terme. En restant humble, on reste lucide, on réalise que les hommes comme la nature méritent qu'on les respecte, c'est dans cet état d'esprit qu'on donne le meilleur de soi-même. »

MARION CARRETTE, OUCAR & ZILOK : « LA SEULE SOLUTION, C'EST D'ESSAYER »

Marion Carrette débute sa vie d'entrepreneuse en l'an 2000 avec la création de l'agence Ecrito, spécialisée dans les contenus, qu'elle revend en 2003. Son prochain objectif : lancer un site web qui serait une plateforme de mise en relation. Reste à trouver l'objet de cette mise en relation, et c'est un voyage à Marseille qui va lui en fournir l'idée !

« C'était un week-end, j'allais à un mariage à Marseille. En sortant de la gare, je ne trouve aucune voiture disponible à la location... mais je me retrouve en face d'un parking hébergeant 300 voitures inutilisées ! Je me suis donc dit qu'il y avait sans doute quelque chose à inventer pour proposer de la location entre particuliers, et que ce qui était valable pour les voitures était probablement valable pour tous les autres objets. »

Sur la base de ce constat, Marion s'associe avec Gary Cige et Thibaud Elzière pour lancer Zilok en 2007, une plateforme web qui permet à des particuliers et des professionnels de louer tous types de biens entre eux. Le site fonctionne comme une plateforme d'annonces classiques : des professionnels et particuliers déposent des annonces de location et la réservation se fait directement par l'intermédiaire du site.

« Ce qui est marrant, c'est que je ne connaissais pas mes associés un mois plus tôt : ce sont des investisseurs qui nous ont présenté parce qu'on travaillait sur un projet similaire. Quand on s'est rencontré, on s'est plu tout de suite et on s'est lancé en trois semaines avec un tout petit inventaire : le site a ouvert en proposant 70 objets... qui étaient essentiellement les nôtres ! »

De l'idée Zilok au succès OuiCar

Le site connaît une belle croissance en offrant une solution permettant de louer des biens de toute sorte à proximité de chez soi.

Une perceuse pour un week-end ? Un sac de luxe pour une soirée chic ? Un vélo pour une semaine ? L'inventaire est désormais suffisamment vaste pour que vous y trouviez l'objet de vos désirs.

« Pour diversifier l'offre de la façon la plus large possible, on a fait le choix d'ouvrir Zilok aux particuliers comme aux professionnels. Comme ça, vous pouvez tout louer en ligne, de la raquette de tennis à la tente de réception ! »

Mais dans ce vaste inventaire, un type de produit sort du lot et va permettre à Marion Carrette de connaître une nouvelle aventure : la voiture. Car chacun en conviendra, confier un appareil à raclette à des inconnus n'est pas exactement la même chose que de leur laisser les clés de sa voiture pour le week-end. Pour une entreprise comme Zilok, cela demande de fournir un service particulier et des garanties supplémentaires afin de construire un lien de confiance entre le loueur et le locataire.

Il devient donc indispensable de créer une offre spécialisée dans ce domaine, et c'est chose faite avec OuiCar, qui voit le jour en 2012. Un véritable succès, puisque le site compte désormais plus d'un million de membres, représentant 30 000 voitures et plusieurs centaines de locations par jour. Et un succès si impressionnant que la SNCF entre au capital dès 2015 à titre majoritaire ! L'occasion pour Marion d'empocher le pactole et de partir vers de nouvelles aventures ?

« Je n'ai aucune raison de quitter OuiCar ! La SNCF est désormais majoritaire au capital de OuiCar mais elle nous laisse une totale liberté de fonctionnement donc rien n'a changé, on fonctionne toujours comme une start-up indépendante. Ce sont des mots, mais c'est la différence de concept entre "racheté" et "investi" : dans le premier cas, c'est souvent la fin de l'histoire, alors que dans le second cas, ce n'est que le début ! »

D'ailleurs, le chiffre est connu : la SNCF a investi 28 millions d'euros dans OuiCar, ce qui a permis de recruter, de financer des campagnes de marketing et d'améliorer l'offre en général, sans oublier de tourner les yeux vers l'international, en visant notamment une ouverture dans deux pays européens dès 2018. L'aventure OuiCar n'en est effectivement qu'au début...

**L'IMPORTANCE DE L'ITÉRATION,
SELON MARION CARRETTE**

« Quand on crée une entreprise, on ne peut pas savoir ce qui va fonctionner et ce qui va planter. La seule solution, c'est d'essayer ! Il y aura des choses qui marcheront, il faudra les conserver. Et il y aura beaucoup d'autres choses qui ne fonctionneront pas, mais ce n'est pas grave, ça fait partie du processus. La seule façon d'avancer, c'est de faire des petits tests successifs pour voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Parfois, dans un certain contexte, certaines idées seront bonnes, mais on ne pourra pas les dupliquer sur un autre business. Par exemple, en créant OuiCar, on ajoutait 20% de commission au prix demandé au lieu de prendre 20% du prix affiché... C'est un système qui fonctionnait très bien sur Zilok mais qui n'a pas marché dans le cas des voitures ! On a donc retenu la leçon et on a fait autrement, mais on ne pouvait pas savoir à l'avance que ça n'allait pas fonctionner.

Et puis, il y aura aussi des choses qu'on teste en attendant tel ou tel résultat, mais qui en donneront un autre, et ce ne sera pas forcément négatif. Il faut être ouvert à l'inattendu et en bonnes surprises, et surtout, il ne faut jamais arrêter d'essayer de nouvelles choses. »

Le roller-coaster de l'entrepreneur

Mais comme souvent, si l'histoire est belle, la trajectoire n'est pas linéaire. Pour OuiCar comme pour Zilok, il a fallu lever des fonds, recruter une première équipe, réussir à lancer le service, gagner en visibilité, doper la croissance... Un parcours que connaissent bien des entrepreneurs, souvent guidés par l'envie de maîtriser leur projet et de conquérir une forme de liberté.

« J'avais déjà créé une entreprise donc c'était plus facile, et il y a toujours cette même envie de créer et de travailler avec des gens qui nous plaisent. En revanche, la liberté ? Non, pas vraiment ! On est peut-être libre sur le papier mais on a beaucoup de responsabilités, que ce soit vis-à-vis de son staff, des clients, des investisseurs... On est autonome, c'est certain, mais on n'est jamais vraiment libre. »

Autre question que doit affronter la plupart des créateurs d'entreprises : l'attitude face au risque inhérent à la démarche entrepreneuriale. Une idée qui n'angoisse pas vraiment Marion Carrette, en grande partie du fait des spécificités de l'économie numérique.

« Je n'ai jamais considéré qu'il y avait du risque, mais c'est lié à mon parcours : j'ai créé ma première entreprise à 25 ans. A cet âge, je ne risquais pas grand-chose... En plus, je n'avais investi qu'une dizaine de milliers d'euros. C'est une somme quand on est jeune mais ce n'est pas non plus la ruine si on échoue. D'ailleurs, c'est l'un des avantages quand on crée une entreprise sur Internet : l'investissement de base est minime, si on compare aux gens qui ouvrent un magasin ou une sandwicherie... Eux, ils prennent un vrai risque ! »

En contrepartie de ce risque réel ou relatif, se lancer dans la création d'entreprise offre de nombreux petits moments de bonheur, qu'il s'agisse d'une première vente, d'un succès médiatique ou d'une levée de fonds.

« Pour la toute première levée de fonds de Zilok, j'avais rencontré Marc Simoncini, le fondateur de Meetic, qui m'avait dit qu'il me répondrait dans une semaine. Mais une semaine plus tard, je n'avais pas de nouvelles, alors je lui ai envoyé un mail. Il m'a répondu dans la journée qu'il était OK pour investir 1 million d'euros ! Je me souviens que je sautais de joie toute seule dans mon salon ! »

Bien sûr, il y a aussi de gros moments de flottement, voire de doute, comme lorsque l'entreprise décide de changer sa politique tarifaire et que les locations de voiture tombent en chute libre.

« Au départ, c'était le propriétaire qui fixait le prix demandé pour la location et on lui reversait 80% de la somme perçue. Mais certains propriétaires ne comprenaient pas le mode de calcul de notre commission et se plaignaient de toucher moins que prévu. Du coup, on a décidé de faire l'inverse, en affichant le prix demandé et en y ajoutant notre commission. Effet immédiat : tous nos prix ont augmenté de 20% ! Cela n'a pas posé de problème sur les objets, mais le nombre des locations de voiture a baissé tout de suite. »

Enfin, quand on lui demande ce qu'elle ferait différemment si c'était à refaire, Marion n'a qu'un seul (petit) regret : avoir créé OuiCar toute seule (ses premiers associés sur Zilok étant partis travailler sur d'autres projets dans l'intervalle). Pour alléger l'agenda ? Pour avoir plus de soutien au quotidien ? Pas du tout...

« Parce que c'est beaucoup moins marrant de se lancer toute seule, on rigole beaucoup plus quand on est plusieurs ! »

LES 3 CONSEILS DE MARION CARRETTE POUR RÉUSSIR

❶ Faire ce qu'on aime

« Qu'on soit chef d'entreprise ou salarié, c'est plus facile d'aller travailler quand on a un boulot qui nous plaît. Et c'est quelque chose d'important car il ne faut pas perdre de vue que c'est un marathon, pas un sprint : Zilok a 10 ans ! Partant de là, créer une entreprise pour "faire de l'argent" est une mauvaise idée car on est rarement millionnaire en 3 ans... et il y a beaucoup de boîtes qui échouent. Les entrepreneurs qui ont réussi y ont passé beaucoup d'années et beaucoup d'énergie. Il faut se consacrer pleinement à son projet et ce n'est possible que si on aime ce qu'on fait. »

❷ Conserver l'équilibre

« Avoir un environnement stable est important pour s'appuyer dessus, que ce soit dans les moments de doute ou de fatigue... ou lorsque les difficultés se présentent. Et un environnement stable commence par soi-même : il faut gérer son énergie et préserver sa santé car c'est impossible de diriger son entreprise si on est malade. »

❸ Ne pas passer toute sa vie dans son entreprise

« Même si monter sa boîte est une aventure incroyable, on passe à côté de sa vie si on ne vit que pour son entreprise ; il y a tant d'autres choses à faire et à vivre ! Quand je pars le vendredi soir, je passe en mode week-end et je me ressource complètement sans penser au boulot. Je crois que c'est indispensable pour s'épanouir et maintenir l'envie. C'est vrai qu'avant, ça me complexait, mais je fais du paddle avec mes enfants le week-end et c'est épanouissant. Si on ne fait que penser à sa boîte nuit et jour, week-end inclus, on ne tient pas la distance. En ce qui me concerne, je n'ai jamais travaillé le week-end, c'est la règle absolue. En contrepartie, j'ai toujours la pêche et la même envie le lundi matin ! »

STÉPHANE TREPPOZ, SARENZA : « LE BUT EST DANS LE CHEMIN »

Réputé surprenant, le président du directoire de Sarenza assume tout. Sa personnalité, son projet, ses erreurs et ses idées. Par exemple, quand on le taquine en lui faisant remarquer que Sarenza est une copie française de l'américain Zappos, il explique sans complexe que c'est effectivement le cas :

« Il ne faut pas s'attribuer la pérennité d'une idée qui n'est pas la nôtre : Sarenza s'est directement inspirée de Zappos. »

Mais ce qui surprendra le lecteur, c'est que Stéphane Treppoz a été suffisamment malin pour bénéficier des conseils de Tony Hsieh (CEO de Zappos) :

« L'imitation est la forme la plus sincère de flatterie et nous savions que les dirigeants de Zappos ne souhaitaient pas s'implanter en Europe, donc je suis allé leur rendre visite à Las Vegas pour comprendre la solidité de leur modèle économique. »

Ce patron est donc surtout surprenant par sa simplicité et son humilité. Mais concernant son CV, le chef d'entreprise est beaucoup plus classique : diplômé d'HEC en 1989, il s'envole pour New-York et travaille pour Arthur Andersen avant de devenir le patron de la filiale américaine de Meccano. De retour en France 5 ans plus tard, il crée le service d'accès à l'Internet haut débit de Vivendi et devient le PDG d'AOL France jusqu'en 2004.

Un parcours de cadre dirigeant sans anicroche, mais Stéphane veut devenir maître de son destin. Développeur plutôt que créateur, il devient serial-investisseur et soutient financièrement de nombreux projets pendant 3 ans via les fonds d'investissement Isai et Wendel, tout en cherchant une entreprise à reprendre. C'est chose faite en 2007, lorsqu'il reprend l'entreprise Sarenza, en tandem avec Hélène Boulet-Supau, une amie de 20 ans.

Du projet au succès : tout le monde n'est pas fait pour entreprendre

Si l'entreprise est florissante dix ans plus tard, c'était loin d'être le cas à l'époque : petite PME de 28 salariés au bord du dépôt de bilan, Sarenza était considérée comme peine perdue par de nombreux experts et l'annonce de cette reprise était loin de soulever l'enthousiasme.

Mais le duo est tellement tenté par l'aventure qu'il leur semble impossible de ne pas essayer, d'autant plus qu'ils ont une expertise très complémentaire : Hélène Boulet-Supau est une financière spécialiste des services de back-office tandis que Stéphane Treppoz est un expert du marketing web, des achats et de la communication. Ce qu'il leur manque, c'est quelques idées pour transformer un concept prometteur en entreprise florissante. Ni une, ni deux, direction Las Vegas pour rencontrer le CEO de Zappos et bénéficier de ses conseils !

Quant à la suite, c'est d'abord une débauche d'énergie pendant plusieurs années avec des salaires pas très élevés pour retrouver de la rentabilité, puis une forte croissance et un succès difficile à démentir aujourd'hui. Un chemin loin d'être tout tracé, qui aura demandé autant de motivation que de pugnacité, ce qui amène Stéphane à penser que tout le monde ne peut pas devenir entrepreneur. En effet, il y a deux conditions préalables avant de se lancer :

« Je ne souscris pas à l'idée que tout le monde soit un entrepreneur en puissance ; il faut avoir un certain type de personnalité. C'est-à-dire qu'il faut aimer les challenges, savoir prendre des risques, assumer de travailler avec des moyens limités et pouvoir travailler en équipe car toute réussite n'est que collective. »

« On le mentionne moins souvent mais il faut aussi être en situation de le faire, notamment vis-à-vis des contraintes extérieures. C'est plus facile d'entreprendre quand on bénéficie d'une situation sociale et familiale stabilisée que si on est un parent célibataire avec des enfants à charge et un emploi précaire. »

Mais ces deux conditions, si elles sont nécessaires, ne sont pas suffisantes ! Il faut aussi avoir une envie et une motivation débordantes, sans quoi on ne franchira jamais le cap. C'est donc un équilibre à trouver entre une envie et un niveau de risque que l'on peut assumer, car on risque de perdre de l'argent et du temps, ainsi

que sa réputation, sa famille, ses amis...

Mais l'argent et le statut de patron, c'est aussi une motivation, non ?

« Ni Hélène ni moi sommes motivés par l'argent. J'ai divisé mon salaire par 7 pendant plusieurs années et nous avons renoncé aux bureaux d'angle, aux secrétaires et aux voitures de fonction. Après, ce fut un choix facile pour nous parce qu'on en avait envie : ce qu'on pouvait perdre n'était pas grave et on était prêt à prendre ce risque pour relever un challenge passionnant ! »

Mais choisir le bon projet, c'est aussi choisir la bonne personne et les bonnes équipes ! Qu'on entreprenne ou qu'on investisse, on mise avant tout sur des êtres humains. Donc si la personnalité et l'envie sont là, on peut s'adapter même si l'idée de départ se révèle bancale. En revanche, une bonne idée mal exécutée n'a pas d'avenir... Il faut donc une bonne équipe plutôt qu'un bon projet, mais bien sûr, avoir les deux, c'est infiniment mieux !

LES 10 QUALITÉS DE L'ENTREPRENEUR, SELON STÉPHANE TREPPOZ

« Lorsque j'anime une conférence, je mentionne souvent les 10 qualités de l'entrepreneur :

- 1°) Etre fait pour ça (c'est-à-dire avoir la personnalité adéquate) et pouvoir se le permettre ;
- 2°) Travailler énormément (personne ne réussit en attendant la réussite) ;
- 3°) Etre rigoureux (l'exécution est la clé) ;
- 4°) Bien s'entourer (le choix des équipes est crucial) ;
- 5°) Etre à l'écoute (car on n'a jamais raison contre les autres) ;
- 6°) Avoir envie (sans quoi on abandonnera) ;
- 7°) Savoir donner envie (pour maintenir la dynamique et motiver les équipes) ;
- 8°) Savoir s'adapter (y compris pour renoncer à temps si nécessaire, ce qui est très difficile) ;
- 9°) Avoir de la chance (c'est aussi un facteur qui compte) ;
- 10°) Saisir sa chance (être dans l'action est indispensable).

Mais même avec ces qualités, il faut être conscient que rien ne se passera comme prévu et qu'on fera des erreurs... et c'est normal ! »

Le principe de réalité : l'échec en ligne de mire

Stéphane Treppoz adore son métier mais il est aussi conscient que pour quelques parcours enchantés, il y a aussi beaucoup de rêves bloqués. En effet, les statistiques de réussites des entreprises sont faibles donc il faut se préparer à l'échec : 50% des entreprises créées disparaissent avant d'atteindre leur sixième année d'existence (le taux étant déjà de 25% à 2 ans).

« Même s'il est de bon ton de dire que tout le monde peut réussir, il faut quand même préciser qu'on a infiniment plus de chances de se planter que de réussir ! »

Dès lors, si on n'est pas capable d'assumer un échec, entreprendre devient toxique pour celui qui s'y essaie : risquer son argent, son temps ou sa réputation quand on n'est pas disposé à le faire, c'est aussi risquer sa santé et son bien-être, donc c'est une très mauvaise idée.

« Si c'est un choix trop difficile à faire, autant y renoncer. »

Et il faut aussi garder en tête que faire une erreur n'est pas fatal ! Par exemple, une erreur majeure de Sarenza fut de ne pas accélérer plus vite face à son principal concurrent Zalando, l'objectif des repreneurs étant de garder le contrôle du capital de l'entreprise pour pérenniser les valeurs qui leur tenaient à cœur dans l'entreprise. Dès lors, ils restaient réticents à ouvrir le capital de Sarenza à des partenaires extérieurs. Une erreur qui laissera des traces, mais qui n'empêche pas Stéphane Treppoz de dormir.

« C'est vrai que Sarenza serait plus gros aujourd'hui si nous avions levé plus de capital, mais est-ce qu'on préfère être Sarenza avec 200 millions de chiffre d'affaires ou Zalando qui fait 3 milliards par an ? Certes, Zalando vaut plus d'argent que Sarenza. En revanche, en gardant le contrôle de l'entreprise, nous ne sommes pas à la merci d'un partenaire financier qui peut changer les équipes, les valeurs et la façon de travailler... Ce qui peut ressembler à une erreur nous a aussi permis de rester cohérents avec nous-mêmes. »

Autre difficulté rencontrée : le déménagement de l'entrepôt à l'été 2016, avec un million de paires de chaussures à déplacer via des centaines de camions à faire circuler quelques jours en région parisienne. Outre le casse-tête logistique du transport, il a été difficile de maintenir la qualité de service... car le nouvel entrepôt n'était pas

prêt ! Dès lors, la performance de l'entreprise a souffert pendant plusieurs semaines.

« Nous sommes le seul e-commerçant en Europe à garantir une livraison gratuite en 24h à tous nos clients. Or durant le déménagement, certains colis sont arrivés en 3 jours. Cela peut sembler un détail mais quand on est dans une logique d'excellente permanente, on ne peut pas trouver cela satisfaisant. Et d'un point de vue humain, on a un service clients de 70 personnes qui a passé des moments difficiles pendant plusieurs semaines, ce qui est très douloureux. »

Pour autant, Sarenza ne s'est pas effondré à cause de quelques semaines en-dehors des clous. Le service client a redoublé de diplomatie et de gestes commerciaux, les retards ont été résorbés et l'entreprise se porte à merveille 1 an plus tard : plus de 98% des clients qui ont déjà commandé se disent prêt à faire un nouvel achat sur le site !

Par ailleurs, Stéphane Treppoz constate qu'un entrepreneur est avant tout quelqu'un qui a de la résilience : lorsqu'on est patron, on passe la journée à apprendre des mauvaises nouvelles (démission, échec, perte d'un marché, chantage d'un fournisseur...). Dès lors, c'est une qualité vitale à avoir, sans quoi il sera difficile de gérer l'échec et les difficultés qui ne manqueront pas de se présenter.

Le sens du succès : l'épanouissement de chacun

Quand on l'interroge sur un grand moment de bonheur dans son entreprise, le patron de Sarenza évoque l'élection du site par 10 000 abonnés de la revue *UFC Que Choisir* comme le meilleur site de e-commerce en France, devant Amazon et Zalando. Une reconnaissance importante qui va de pair avec une anecdote amusante :

« Une telle reconnaissance nous a fait chaud au cœur, surtout qu'on n'était pas au courant ! On l'a appris par hasard en voyant un tweet de LDLC qui publiait ce classement dans lequel ils étaient 5èmes. Collectivement, ce fut un grand moment de fierté car on est 1 000 fois plus petits qu'Amazon et 20 fois plus petits que Zalando. Donc c'est clairement une réussite collective fabuleuse : on ne s'y attendait pas et c'était une reconnaissance des Français pour le travail accompli durant toutes ces années. »

Parmi les autres moments de joie, le PDG cite toutes ces petites choses qui viennent saluer le travail quotidien des équipes : quand les

présidents de la République veulent visiter les locaux, quand Miss France rend visite aux salariés et déclare dans la presse qu'elle achète chez Sarenza, quand le danseur Benjamin Millepied vient voir les équipes et fait des selfies avec tout le monde...

« Notre but, c'est d'être le e-commerçant préféré des européens et une entreprise aussi belle à l'intérieur et à l'extérieur : 7 millions de clients, 25 millions de paires de chaussures vendues, un taux de satisfaction supérieur à 98%... c'est une belle aventure ! »

Et visiblement, Sarenza est une société dans laquelle il fait bon travailler : pendant 6 années de suite, l'entreprise est arrivée dans top-35 des entreprises où on est heureux de travailler en France selon le classement *Great Place to Work* !

« Réussir à rendre clients et salariés heureux quand certains concurrents offrent des conditions de travail dégradées, c'est forcément une source de fierté. »

Par ailleurs, les clients montrent parfois leur reconnaissance et leur attachement à l'entreprise, le service client recevant régulièrement des lettres de remerciements et des cadeaux. A l'instar de cette dame âgée qui n'avait jamais rien commandé sur Internet avant un achat sur le site, et qui a envoyé un ouvrage tricoté au crochet représentant le logo de Sarenza pour remercier les équipes de sa paire de chaussures et de leur gentillesse au téléphone !

Reste bien sûr la question des actionnaires, parfois plus soucieux de la rentabilité de l'entreprise que du bien-être des uns et des autres. Mais chez Sarenza, l'équipe dirigeante possède 60% de l'entreprise, ce qui assure que les valeurs chères à ses dirigeants passent toujours en premier. Pour autant, il serait mensonger de dire que la rentabilité n'est pas importante. D'une part car il faut payer les salaires, d'autre part car il faut des moyens pour développer l'entreprise et la pérenniser.

« Même si en théorie on peut rendre moins de comptes aux autres quand on est actionnaire majoritaire, on se rend finalement encore plus de comptes à soi-même. Qui aurait envie de constater qu'il est un mauvais dirigeant et que ses choix font perdre de l'argent à l'entreprise ? »

La question de l'équilibre : profiter d'aujourd'hui, envisager demain

Un problème classique quand on passe du statut de salarié à celui d'entrepreneur est celui de l'autonomie. Comment est-ce qu'on se lève chaque matin pour aller travailler ? Comment organise-t-on sa journée ? Que faire quand on est tenté de procrastiner ? Selon Stéphane Treppoz, la solution s'appelle la motivation : si vous êtes vraiment motivé, vous n'avez pas de problème pour vous lever !

« En ce qui me concerne, je me pose une autre question très simple : quelles seraient les autres options professionnelles satisfaisantes ? Très franchement, dans ma situation d'aujourd'hui, ce serait difficile de faire plus passionnant ! »

Reste ensuite le difficile challenge d'articuler sa vie professionnelle et vie personnelle. Pour le patron de Sarenza, c'est très fluide. Il est tout le temps joignable mais il y a deux choses qui ne sont pas négociables :

- Emmener sa fille cadette à l'école à 8h20 le matin, donc il n'arrive pas au bureau aux aurores ;
- Diner en famille le soir, donc il ne prend presque jamais d'engagement professionnel le soir.

Néanmoins, il est le premier à admettre que les nouvelles technologies ont bousculé les barrières traditionnelles qui existaient entre le travail et la famille, car vous pouvez désormais être connecté n'importe quand et n'importe où.

« Je suis connecté pendant plusieurs heures le week-end mais également en vacances... Pour être sincère, le monde ne s'arrêterait pas de tourner si je ne le faisais pas et que je n'étais plus joignable pendant quelques jours, mais c'est ma nature, j'ai ce besoin d'être informé de ce qui se passe dans l'entreprise car j'aime mon travail. »

Enfin, quand on lui pose la question de l'avenir et de la vie après Sarenza, Stéphane Treppoz considère que l'avenir, c'est Sarenza !

« De mon point de vue, il n'y pas vraiment d'après car cela ne s'arrête jamais, il y a tellement de choses à faire et de nouvelles choses à développer ! Le but est dans le chemin : on pense toujours à faire évoluer l'entreprise, à diversifier, à innover... mais pas à arrêter pour faire autre chose. On verra bien si un jour je fais quelque chose d'utilité publique en dehors du monde de l'entreprise mais ce n'est pas encore d'actualité. »

Bien entendu, ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de vie en dehors de l'entreprise : l'homme est connu pour s'intéresser à de nombreux sujets d'intérêt général ainsi qu'à l'avenir du pays. Il écrit régulièrement des tribunes sur les sujets qui lui tiennent à cœur et il a remis une note à Emmanuel Macron (alors ministre) en 2016, détaillant plusieurs mesures pour relancer l'économie.

« Je suis convaincu qu'un jour, il faut rendre ce qu'on a reçu. Cela pose aussi la question de la forme : temps, argent, transmission, solidarité... D'ailleurs, à ce sujet, la base, c'est quand même de payer ses impôts, et de les payer en France ! C'est une chance d'être en France. On fait partie d'un pays avec des valeurs humanistes de référence, d'une société avec un modèle social qui se veut solidaire, qui nous permet d'entreprendre beaucoup de choses et de bénéficier d'avantages nombreux. On peut critiquer la gestion des finances publiques mais profiter de la France sans contribuer au maintien de son modèle social, c'est consternant. »

Il se pose aussi la question de la philanthropie, en s'intéressant de près à des initiatives comme *The Giving Pledge*, lancée par Warren Buffett et Bill Gates, qui encouragent les personnes les plus fortunées à s'engager en donnant la majeure partie de leur argent à des fins philanthropiques. Mais pour l'instant, il n'a pas encore trouvé... chaussure à son pied !

LES 3 CONSEILS DE STÉPHANE TREPPOZ POUR RÉUSSIR

❶ Dévorer la vie, sortir de sa zone de confort et essayer plein de choses

« Je suis attaché au modèle français mais ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas aller voir ailleurs ! J'ai passé 5 ans aux Etats-Unis et ce fut une expérience incroyable. On s'enrichit toujours aux contacts des autres et on en ressort grandi. Donc partez à l'étranger, revenez, essayez et n'ayez pas peur d'échouer ! »

❷ Rester curieux et à l'écoute

« On est plus ou moins prédisposé à l'être mais il faut agir à la fois avec volontarisme et humilité. D'une part, il y a la réalité du facteur chance, d'autre part, la réussite n'existe que grâce aux autres. Donc

c'est en s'intéressant aux autres et en écoutant leurs idées et leurs avis qu'on a une chance de réussir. »

③ Travailler énormément

« Il n'y a pas de miracle, il faut travailler beaucoup. Cela veut dire des heures en plus et beaucoup d'énergie... et souvent les deux en même temps. Oui, c'est contraignant, mais je n'ai jamais vu quelqu'un réussir quoi que ce soit en attendant que la réussite arrive d'elle-même ! »

THIERRY PETIT, SHOWROOMPRIVÉ : « QUAND ON CRÉE, ON NE PENSE PAS AU RISQUE »

Issu d'une famille ouvrière de la Nièvre, Thierry Petit est un entrepreneur précoce devenu millionnaire à 27 ans. Après des études d'ingénieur à l'Institut National des Télécommunications (aujourd'hui Télécom SudParis), il commence sa carrière en 1995 au sein des agences digitales Planète Interactive et Brainsoft. Talentueux, il décroche le prix Microsoft de la meilleure application Internet de l'année pour le portail intranet de L'Oréal en 1999. Mais alors qu'il a tout juste 25 ans, il se sent rapidement à l'étroit.

« J'avais un super job et j'encadrais une équipe de 40 personnes, c'est une chance rare quand on n'a pas 30 ans ! Mais je ne me sentais pas très bien dans une fonction de salarié, car je restais finalement dans une fonction d'exécution... Je m'ennuyais un peu et j'avais envie de faire bouger les choses ! »

Il ne lui faudra pas longtemps pour franchir le pas, puisque c'est en septembre 1999 qu'il lance Toobo.com, le premier comparateur de prix du web français (un an avant le célèbre Kelkoo.com), en s'associant avec deux amis. Une idée maline, car le site est revendu au groupe Libertysurf en juillet 2000 pour 15 millions d'euros ! Possédant 20% du capital, Thierry devient millionnaire à 27 ans et décide de poursuivre l'expérience en devenant directeur e-commerce de l'entreprise. Mais 18 mois plus tard, l'aventure du début laisse la place à la routine et le jeune homme quitte la structure en 2002.

« J'avais pas mal d'argent devant moi donc j'ai décidé de m'offrir du temps et de profiter de cet argent pour réaliser deux rêves : créer un magazine et voyager. »

Pendant un an, il élabore donc un projet de magazine en visant un public de plus en plus nombreux : les jeunes seniors. Mais les réalités de la presse écrite usent rapidement son enthousiasme et il revend l'idée à un grand groupe de presse... qui n'en fait rien du tout.

L'entrepreneur ne se laisse pas abattre et se tourne vers un autre projet, qui lui permet de concilier ses ambitions littéraires avec sa passion pour la danse contemporaine : il prend la direction de la revue trimestrielle *Mouvement*, dédiée aux arts vivants.

A cette époque, il s'agit d'une revue financée par des fonds publics et seulement lue par un petit monde élitiste composé de spécialistes. L'objectif de Thierry Petit est donc d'en faire un magazine grand public, afin d'intéresser le plus grand nombre possible de gens et de leur faire découvrir cet univers de la danse qu'il apprécie tant. Mission accomplie : *Mouvement* survit jusqu'en juin 2014... et sa publication reprend en décembre de la même année (grâce à Aïnhua Jean-Calmettes et Jean-Roch de Logivière).

« Je ne connaissais rien à la presse en arrivant donc c'était intéressant car j'avais tout à apprendre et il y avait tout à faire. Pendant cette période, je me suis beaucoup amusé... et ça a permis de sauver la revue ! En revanche, j'ai aussi découvert que la presse écrite est un secteur vraiment dur : j'étais entouré de gens brillants et super motivés mais c'était difficile de trouver de l'argent et des moyens pour financer les projets. »

Reste donc un deuxième rêve à accomplir, et c'est chose faite en 2004 : il part faire le tour du monde avec son amie. Un voyage qui dure deux ans et qui le mène sur tous les continents, y compris dans des endroits rarement accessibles aux touristes, comme le lac sacré Namtso qui se trouve à 4 700 mètres d'altitude au Tibet et qu'il a pu contempler... caché dans la remorque d'un motoculteur !

De retour à Paris en 2006 avec des images plein la tête et une énergie décuplée, Thierry décide de chercher une nouvelle idée de business. Pour gagner du temps, il prend contact avec plusieurs fonds d'investissement. Même s'il n'est pas vraiment dans le besoin, sa fortune n'est à l'époque pas suffisante pour couler des jours heureux sans rien faire. Et surtout, alors qu'il n'envisage pas une seconde de chercher un emploi, le goût d'entreprendre est toujours là.

« Je ne ressens pas vraiment la création d'entreprise comme une prise de risque... Je mets une partie de mon argent dedans, mais je ne sais pas si c'est plus risqué d'investir de l'argent dans une entreprise ou du temps dans un emploi. A vrai dire, ce n'est pas vraiment un sujet pour moi : le risque n'est ni quelque chose qui me motive, ni quelque chose qui me fait peur. »

« De toute façon, je ne vois pas ma vie autrement que créer des boîtes ! Et quand on crée, on ne pense pas au risque. Je pense plutôt à ce que sera l'opportunité de demain ou l'innovation de demain. Si on est trop focalisé sur les risques, on n'avance pas, que ce soit dans la vie en général ou dans l'entreprise en particulier. »

Les financiers lui présentent plusieurs projets et plusieurs personnes, jusqu'au jour où il rencontre David Dayan.

Un coup de foudre entrepreneurial

A l'état civil, les deux hommes ont cinq jours d'écart, mais les trajectoires de Thierry Petit et David Dayan sont très différentes. Alors que le premier est un ingénieur télécom spécialiste du Web, le second s'est spécialisé dans le métier du déstockage de vêtements (en rachetant des lots d'invendus pour les revendre à des magasins). L'analytique et l'intuitif, l'ingénieur et le distributeur, le marketing et la logistique... Leur complémentarité saute aux yeux et le coup de foudre est immédiat.

Autre élément indispensable : les deux hommes partagent la même vision du business. Pour eux, l'objectif n'est pas d'aller chercher la croissance à tout crin et de revendre rapidement, mais de bâtir une structure pérenne avec une vision à long terme, ce qui veut dire qu'elle doit être rentable et bien gérée. Pour être cohérent avec cette vision, ils investissent leur argent dès le départ et n'envisagent aucune levée de fonds. Une attitude inhabituelle dans le secteur Internet, mais qui porte ses fruits rapidement.

« Nous avons beaucoup de concurrents pendant les premières années, et ils ont levé beaucoup d'argent pour se lancer, mais leur modèle était totalement différent. Notre principe de gestion est très simple mais peu répandu dans le Web : tout investissement doit être rentable donc chaque euro dépensé doit rapporter au moins un euro... et si possible beaucoup plus. »

Le site de Showroomprivé est lancé en 2006 et rentable dès la première année. La concurrence est dure jusqu'en 2010, face à des concurrents largement financés, mais la persévérance et la bonne gestion du tandem permettent à l'entreprise de résister à l'épreuve du temps, en offrant désormais plus de 1500 marques allant du prêt-à-porter à la décoration, en passant par les chaussures et les jouets pour enfants. Pour favoriser les achats multiples, tout nouvel inscrit reçoit 15 à 30 nouvelles propositions de ventes chaque jour, avec des prix

inférieurs de 70% et des livraisons rapides.

« Nous ne comprenions pas toujours les modèles économiques de nos concurrents et cela nous faisait parfois douter, on se demandait un peu si on ratait un truc. Une fois, il y a par exemple un site qui a fait un buzz énorme en dépensant des fortunes pour afficher de la publicité sur les taxis de Paris. L'opération lui a donné de la notoriété, mais un an plus tard, il n'était plus là. »

Mais au-delà d'une saine gestion, le succès de Showroomprivé tient certainement à la complémentarité et l'alchimie du duo fondateur. Les deux hommes n'en sont pas à leur première entreprise et ne sont pas pressés de lever de l'argent, donc ils partagent la même approche de la rentabilité. Leurs compétences se répondent également, puisque Thierry Petit sait créer du trafic sur un site Internet et attirer de nouveaux membres, quand David Dayan permet une offre de qualité au meilleur prix, ce qui fidélise les nouveaux membres.

« Etre deux avec des compétences complémentaires est sans doute ce qui a fait la différence. Nos concurrents étaient souvent limités dans leur approche, soit avec une offre de qualité mais une stratégie d'acquisition de clients défectueuse, soit avec une bonne méthode d'acquisition mais une offre de faible qualité. Notre force, c'était de pouvoir attirer les membres tout en leur proposant une offre de qualité ! »

VALORISER LE POTENTIEL D'ÉVOLUTION, SELON THIERRY PETIT

« Pour constituer ses équipes, le critère de recrutement ne peut pas seulement être le niveau de formation. Il faut surtout évaluer le potentiel d'évolution de la personne, afin qu'elle monte en compétence et qu'elle puisse accompagner le développement de l'entreprise, tout en s'épanouissant personnellement et professionnellement.

Cela étant dit, le recrutement est une étape difficile du processus entrepreneurial car il faut juger une personne en se basant sur un CV et un entretien, ce qui laisse une sacrée marge d'erreur ! Dès lors, si on veut garder les talents qu'on a trouvés (parce qu'il est toujours très coûteux de les remplacer), il faut créer un climat de bien être pour leur donner envie de rester !

Chez Showroomprivé, j'ai donc un principe : celui de faire ce qui me plaît et avec des gens que j'aime bien. Car si les gens se sentent bien

dans l'entreprise, ils restent longtemps et le projet ne peut que grandir. On obtient alors un outil dans lequel il y a non seulement de l'argent mais aussi des gens brillants et sympathiques. C'est un atout incroyable pour s'adapter aux évolutions rapides du marché et lancer de nouveaux projets. »

La première année, l'entreprise génère 2 à 3 millions d'euros, puis 10 à 15 millions la deuxième année, et 80 millions la troisième année... jusqu'à atteindre les 540 millions au bout de dix ans. Un succès qui attire les partenaires et qui se concrétise pour la première fois en 2010, quand le fonds Accel Partners entre au capital de Showroomprivé pour 37 millions d'euros, ce qui permet au site de s'exporter dans plusieurs pays d'Europe, en commençant par l'Espagne puis l'Italie et une demi-douzaine d'autres pays. Une croissance soutenue par une introduction en bourse en 2015, puis par une alliance forte en 2017, lorsque Conforama rachète 17% du groupe pour 157,4 millions d'euros.

Comptant désormais un millier de salariés (qui sont tous actionnaires !), Showroomprivé est une entité décentralisée et implantée dans les territoires. Ainsi, si le siège historique est toujours à La Plaine Saint-Denis, le centre de logistique est à Saint-Witz, l'atelier de production est à Roubaix, la direction des systèmes d'information est en Vendée... Le groupe contribue même à la création de 400 emplois dans le département du Nord en concluant un partenariat avec l'entreprise Dispeo, chargée de l'envoi de près de 200 000 produits par jour.

Prosperer, transmettre et partager

Parce que réussir consiste aussi à changer le monde dans l'esprit de ses fondateurs, Showroomprivé lance Look Forward en juin 2015, un incubateur de start-up qui encourage le développement d'initiatives bousculant la production, la distribution et la consommation dans le milieu de la mode. Dans la foulée, l'entreprise organise le Look Forward FashionTech Festival, qui aborde les nouvelles façons de produire, distribuer et consommer la mode, avec l'objectif de repousser toujours plus loin les limites grâce au numérique.

L'événement est l'occasion pour un jury d'experts de récompenser les initiatives qui révolutionnent la mode, mais il permet aussi d'explorer un parcours exploratoire prospectif d'œuvres, de prototypes et d'installations qui aident à mieux appréhender la fashion-tech. A cela

s'ajoute des tables-rondes, des fablabs et des ateliers qui permettent à chacun de créer ses propres pièces connectées.

Autre initiative porteuse de sens : un an après l'implantation de l'atelier de production à Roubaix, c'est en 2017 que Showroomprivé annonce l'installation de sa fondation d'entreprise et de son école dans cette ville du Nord. La fondation se veut un carrefour de rencontres et d'échanges tandis que l'école propose gratuitement des formations courtes et professionnalisantes liées au e-commerce : développement HTML, marketing, acquisition clients, logistique... La première promotion est composée de 18 apprenants dont 68% ont le bac ou moins... et Showroomprivé envisage déjà de dupliquer le modèle à d'autres territoires comme la région parisienne ou la Vendée.

« Notre groupe est implanté dans certains territoires avec des difficultés sociales mais on y trouve aussi un potentiel d'énergie à revendre et une vraie envie d'agir, donc on peut aider les gens à trouver un emploi en les formant à des métiers d'avenir, en leur donnant des compétences dont le secteur du e-commerce a grand besoin ! »

LES 3 CONSEILS DE THIERRY PETIT POUR RÉUSSIR

❶ Bien s'entourer

« Il est important de prendre des gens différents avec des intérêts convergents, afin de mélanger les talents pour obtenir une véritable synergie. Sur cette base, répartir le capital équitablement est indispensable pour que les personnes y trouvent leur compte et s'impliquent dans la durée. »

❷ Avoir du culot

« Si on cherche des occasions d'échouer, on trouvera toujours des raisons d'avoir peur. Parce que telle opération ne se passe pas comme prévu, tel concurrent nous impressionne par ses méthodes, telle idée est plus difficile à mettre en œuvre que prévu... Mais il ne faut pas avoir peur ! La meilleure façon d'avancer, c'est d'y aller et de tenter. C'est dans l'action qu'on trouve des solutions pour dépasser les obstacles. »

❸ Être résilient

« Avoir raison, c'est toujours agréable, mais il arrive aussi (souvent) d'avoir tort. Donc il ne faut pas hésiter à changer les modèles économiques quand ça ne va pas. Être trop rivé sur son idée est le meilleur moyen d'aller dans le mur, car il y a toujours des signes annonciateurs. Donc il faut être capable de se remettre en cause pour changer de direction... Et même si on se plante, la résilience est une qualité essentielle. C'est un moment désagréable mais il faut surmonter l'échec pour comprendre pourquoi on s'est planté et recommencer en faisant les choses différemment. »

MATTHIEU GÉHIN, SOLENDRO : « IL FAUT FAIRE CONFIANCE À SES PROPRES CHOIX »

Matthieu Géhin et Jules Delmas se sont rencontrés sur les terrains de foot de l'Essec en 2006. A la fin de leurs études, ils partent faire le tour du monde, à la fois pour voir du pays et chercher des idées d'entreprise. S'ils ne savent pas encore dans quel business ils vont se lancer, ils savent déjà qu'ils le feront en tandem.

« Depuis le début, nous sommes deux associés. On avait avant tout la volonté de créer une entreprise ensemble, avant même de porter un projet en particulier. On peut avoir l'impression que c'est faire les choses à l'envers, mais pas du tout : le choix de la personne avec qui on s'associe est important car il faut se connaître et se faire confiance. »

« M'associer dès le départ avec quelqu'un que je ne connaissais pas avant le projet ne m'aurait pas été possible. Quand on crée une entreprise, il y a besoin d'une grande confiance et d'une grande connaissance, parce qu'on sait qu'il va y avoir des événements stressants, de la pression ou des tensions, et que des désaccords vont survenir. Donc il faut être sûr que ces situations seront gérées et réglées de façon saine. »

Avant même d'avoir une idée d'entreprise, les deux complices fraîchement diplômés choisissent donc la voie de l'entrepreneuriat, quand beaucoup de leurs condisciples commencent de belles carrières dans les métiers de l'audit et du conseil. L'idée de départ n'est donc même pas de donner vie à un projet en particulier mais simplement d'assouvir un besoin de liberté, de donner un sens à leur travail et de savoir pourquoi ils se lèvent tous les matins.

« Quand j'en parle, ça me semble une évidence, donc c'est avant tout une question de personnalité. Mais c'est vrai que ce n'est pas un projet un particulier qui nous a donné envie d'entreprendre ; c'est l'envie d'entreprendre qui nous a poussé à trouver un projet ! »

« Ce dont je ne voulais pas, c'était l'autre option : le salariat, qui peut prendre plusieurs formes, mais dont les fondements ne me convenaient pas, ou du moins ne pouvaient pas être un premier choix, et encore moins à ce stade de la vie, en tant qu'étudiant fraîchement diplômé. »

Puisque le goût de l'aventure entrepreneuriale était trop fort pour réfléchir à des alternatives, les deux amis creusent quelques idées, font des études de marché... Rien de concluant au début, mais ils remarquent que les sites Web vendant des vêtements et des chaussures émergent, avec des sites comme Sarenza et Spartoo qui ont le vent en poupe.

« Le hic, c'est qu'on se voyaient mal acheter des pantalons sur Internet, sans pouvoir les essayer avant. Mais l'idée a fait son chemin pour arriver à la question centrale : quel type de vêtement pouvait-on vendre sans que le client ait besoin d'essayer ? »

En peu de temps, la réponse s'impose et il ne s'agit pas de vêtements, il faut vendre des sous-vêtements ! Il y a peu de tailles (S, M, L, XL), personne ne les essaye en magasin et les matières sont élastiques donc c'est le produit parfait pour une commercialisation en ligne. L'idée de Solendro est née.

Un début simple, une trajectoire droite

S'il est toujours amusant de raconter les zigs et les zags d'une création d'entreprise, l'aventure Solendro a (presque) tout d'un conte de fées puisqu'il semble que ce soit précisément la bonne idée au bon moment.

« On a fait une étude de marché qui nous a semblé concluante, puis on a contacté les marques avec lesquelles on voulait travailler et elles étaient partantes, rien qu'avec l'idée sur le papier ! La seule interrogation était celle de la mise en avant de la marque et des produits, car une bonne partie des distributeurs en ligne ne satisfaisaient pas les besoins des marques dans ce domaine, mais ces dernières ont été réceptives et on a pu se lancer. »

Solendro prend vie en 2012 avec la distribution de 20 marques dès l'ouverture du site. Tout n'est pas parfait, il y a bien sûr des détails à ajuster et des choses à améliorer mais l'entreprise démarre et fonctionne sans anicroche majeure, jusqu'à lever 1 million d'euros en octobre 2014 puis de 3 millions d'euros en 2016.

Cinq années après sa création, le site propose une cinquantaine de marques et affiche 2400 produits référencés, livrés à plus de 300 000 clients. Le tout appuyé par une communication amusante et décalée qui va du slogan « *Faites le mâle, mais faites le bien* » aux vidéos Youtube sur le thème « *vous n'en avez qu'une paire, prenez-en soin* ».

« Pour communiquer sans dépenser trop d'argent, on a essayé de faire des vidéos marrantes sur Youtube, comme celle avec deux boules. On a fait quelques dizaines de milliers de vues et ça ne nous a coûté que 2 pastèques ! Cela dit, il faut avouer que même si c'est drôle à faire et à voir, les vidéos virales à proprement parler sont l'exception. »

Rétrospectivement, les deux associés sont conscients qu'ils ont eu beaucoup de chance et qu'ils ont été bien conseillés, mais s'ils devaient refaire quelque chose différemment, ils iraient plus vite lors de la création de l'entreprise, notamment pour l'obtention d'un prêt bancaire.

« Convaincre les banques n'a pas été simple : d'une part c'était une création d'entreprise, d'autre part il y avait de fortes craintes vis-à-vis du web à l'époque. Finalement, les portes se sont ouvertes plus facilement quand on est passé par des organismes publics comme le Réseau Entreprendre. Ils analysent mieux le marché, prêtent à taux zéro... et leur label rassure les banques ! Par ailleurs, on rencontre beaucoup de gens donc c'est très enrichissant. Ils nous écoutent, nous conseillent et nous apportent un point de vue. Partager son expérience avec d'autres entrepreneurs est toujours très enrichissant. »

ÉCOUTER LES AUTRES MAIS DÉCIDER SOI-MÊME, SELON MATTHIEU GÉHIN

« Quand on hésite ou qu'on ne sait plus quoi faire, c'est normal d'interroger les personnes qui nous entourent... et c'est aussi normal que chacun pense que sa solution est la bonne ! Mais chaque personne étant différente, je ne crois pas trop aux conseils universels, même quand ils sont donnés avec les meilleures intentions du monde.

Il y a trop de cas différents, de personnes différentes et de situations différentes. Donc il faut éviter de généraliser quoi que ce soit, en pensant que ça s'applique à tout le monde : certains sont solitaires, d'autres ont besoin d'être entouré, certains ont l'argent, d'autres non, certains ont une famille, d'autres non...

Dès lors, on peut solliciter 40 avis différents mais il faut voir cela comme un moyen de récupérer de l'information, pas comme des injonctions (qui sont souvent contradictoires). Avant de décider, il est normal de se documenter et de poser des questions mais c'est à vous d'en faire la synthèse. Ensuite, il faut faire confiance à ses propres choix... quitte à accepter de faire des erreurs. »

De la vie d'étudiant en statut d'entrepreneur

Si Solendro connaît des débuts prometteurs, cela ne veut pas dire que ses fondateurs ont connu la fortune du jour au lendemain. D'ailleurs, même s'ils ont bénéficié d'un coup de pouce parental, ils n'ont commencé à se payer qu'au bout de 3 ans, c'est-à-dire après la première levée de fonds.

« On avait la chance de ne pas avoir d'emprunt étudiant, ni de femme, ni d'enfant. De ce côté-là, c'est beaucoup plus simple quand on vient de finir ses études ! Et là encore, on a eu beaucoup de chance : les parents de mon associé nous ont prêté un appartement dans lequel il vivait et qu'on utilisait comme bureau. C'est un peu du système D mais on était très conscient de la chance qu'on avait. »

Un salaire est toujours bienvenu mais il ne va bien sûr pas sans contrepartie. Car cette première levée de fonds n'est pas anodine : si elle leur permet de passer du stade de porteurs de projet à celui de véritables dirigeants d'entreprise, ils ont désormais des comptes à rendre et des objectifs à atteindre. Avec des employés, des partenaires et des investisseurs, la machine est lancée et les sollicitations sont permanentes.

Pour garder la tête froide et le cerveau en état de fonctionnement malgré des journées à rallonge, Matthieu Géhin n'a pas de recette miracle.

« Je ne suis pas très original là-dessus. Je travaille beaucoup mais je crois à l'importance des vacances, ça aide à se vider l'esprit et à lever la tête du guidon. Au jour le jour, c'est aussi une hygiène de vie. Il faut bien dormir et faire du sport pour garder une bonne productivité. Je trouve également très important de rencontrer d'autres entrepreneurs, de parler de leurs business et de leurs problèmes, pour prendre du recul sur les siens. »

« J'en reviens souvent à ça mais c'est aussi dans la durée qu'on se rend

compte de l'importance d'avoir choisi un associé sur lequel on peut compter, et parfois se reposer. J'ai un ami qui s'était lancé seul et, quand l'entreprise n'était pas encore bien structurée, ce n'était pas évident. Devoir recourir au micro-management sur l'ensemble de son activité peut avoir des conséquences au-delà du travail : au niveau du stress, de la santé, de la vie privée... Ça peut très bien marcher au début mais, si la structuration de l'entreprise tarde, au bout d'un an, le moteur commence à tousser. »

Ouvrir son capital, objectifs et conséquences

Fondé à parts égales entre les 2 associés d'origine, Solendro a désormais un capital plus ouvert et réparti avec des fonds d'investissements et des business angels. Cette ouverture s'explique par un besoin inhérent aux modèles économiques liés au Web : pour devenir un acteur incontournable du marché, il faut atteindre une taille critique qui requiert une communication massive que seuls des capitaux extérieurs permettent. Mais quid des conséquences sur la gestion quotidienne ?

« On perd forcément en pouvoir de décision, ne serait-ce qu'avec les droits de veto des actionnaires. Après ce sont des négociations juridiques, qui dépendent du rapport de force initial, de l'importance qu'on y accorde, de la confiance dans les personnes qui entrent... »

« Au quotidien, il n'y a pas vraiment de grande différence : on continue de foncer pour développer notre entreprise rapidement. Pour des décisions plus stratégiques, il y a peut-être une perte de réactivité car il y a besoin de demander l'accord des partenaires avant de valider certains choix... On remarque aussi une importance des statistiques, qui peuvent avoir un biais sur le management de l'entreprise. Et plus généralement, il devient important d'afficher une stratégie compatible avec les tendances des investisseurs, c'est plus difficile d'innover et d'aller à l'encontre des idées reçues. »

Quant à la dilution de la propriété de l'entreprise, sans rentrer dans les détails précis du capital de Solendro, Matthieu remarque que malgré les petites batailles autour des questions de gestion, les investisseurs sont conscients que l'entrepreneur doit être motivé donc qu'il conserve souvent une part significative des parts de l'entreprise.

« Dans mes discussions avec d'autres entrepreneurs, j'ai constaté que pour une première levée de fonds, les investisseurs prennent souvent 30% du capital. Pour une deuxième levée de fonds, c'est 50% du

capital qui se retrouve dans les mains des investisseurs. Sur cette base, je serais tenté de dire qu'il faut lever au maximum puisque les pourcentages sont à peu près les mêmes ! »

Dès lors, comment négocier au mieux l'ouverture de son capital quand on fait appel à des capitaux extérieurs ? Entre les exigences des fonds qui ressemblent parfois à des inventaires à la Prévert ou des business angels qui veulent garder un œil sur chaque dépense faite par l'entreprise, pas toujours simple de faire les bons choix.

« Ce qu'il ne faut pas perdre de vue, c'est qu'il s'agit d'une négociation donc chacun doit défendre ses intérêts... mais il faudra travailler ensemble ensuite, donc il ne faut pas se crispier. »

« C'est vrai que certains investisseurs arrivent avec des inventaires à la Prévert donc il faut réduire la liste. Dès qu'on commence à parler de gros sous, être conseillé par un bon avocat est essentiel pour négocier de façon normée sur le marché. Il y a des standards en matière de contrôle qui nous protègent donc on peut garder le pouvoir de décision et une part significative dans la propriété de l'entreprise. »

Enfin, reste la question du long terme, aussi bien pour l'entreprise que pour ses créateurs. Parfois faussement tabou, le sujet n'effraie pas Matthieu Géhin, qui assume pleinement l'objectif de vendre son entreprise quand l'heure sera venue et l'occasion opportune.

« En faisant rentrer des fonds dans un business où les marges sont relativement limitées, la cession devient un objectif. Un fonds d'investissement veut généralement sortir au bout de 5 ans, donc il faut soit lui racheter ses parts, soit trouver un remplaçant. Or pour racheter soi-même, il faut de grosses marges, ce qui n'est pas le cas dans le e-commerce. Dès lors, on crée une entreprise pour la revendre ! C'est un sujet très ouvert, sachant que les levées s'accompagnent d'horizon de liquidités. »

Quant à savoir ce qu'on fait une fois qu'on a vendu, Matthieu se voit bien remonter une autre entreprise, dans un secteur différent. Et c'est tout le bonheur qu'on peut lui souhaiter, tant qu'il est à l'aise dans son slip !

LES 3 CONSEILS DE MATTHIEU GÉHIN POUR RÉUSSIR

① S'associer... et bien s'associer

« Je pense que c'est très important de s'associer et de bien s'associer. J'ai pu voir des entrepreneurs solitaires autour de moi, et si le projet tarde à se structurer, faute de moyens, il peut devenir très difficile de ne jamais pouvoir partir en vacances, de ne pas pouvoir répartir la charge de supervision, ou simplement de bénéficier du regard d'un *board* pour tous les micro-arbitrages auxquels on doit faire face. »

② Avoir la passion de l'entrepreneuriat... ou au moins du projet qu'on porte

« Ce n'est pas une loi et on peut s'intéresser à tout, mais si les choses mettent du temps à décoller, être passionné sera l'élément qui fera la différence pour continuer à cravacher dans la routine apparente et apporter de la valeur ajoutée au client. En ce qui me concerne, je n'avais pas la passion du produit dans ses détails mais le projet me portait. Partir d'une simple idée et conclure une première vente, c'est génial ! »

③ Rencontrer des gens... et pas seulement pour développer son réseau

« Rencontrer beaucoup d'autres entrepreneurs permet de profiter de leurs expériences ou de leurs échecs et prendre du recul. De même, il est utile d'avoir un *advisory board* expérimenté qui connaît bien le projet, sans nécessairement avoir ses billes dedans – pour des conseils pertinents et bienveillants. C'est vrai que plus on grossit, plus les choses sont simples : pour avoir des contacts, de l'argent... Mais dès le début, il faut chercher dans son réseau et ne pas hésiter à demander ! »

BONUS

Deux portraits supplémentaires

Si l'article 1832 du Code civil définit l'entreprise comme une entité visant à « partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter », nous avons souhaité aborder une vision un peu plus large de la démarche entrepreneuriale.

En effet, on peut aussi être entrepreneur humanitaire, entrepreneur de son quartier, entrepreneur de son projet de vie... A titre d'illustration, nous vous proposons donc deux portraits supplémentaires en guise de bonus.

- Le premier est celui d'un homme au parcours hors-norme qui a créé autant d'associations que d'entreprises et dont le handicap visuel a été un moteur plus qu'un obstacle ; sa rencontre fut une des plus saisissantes dans l'histoire de ce livre.
- Le second n'est pas encore trentenaire et propose de soutenir les porteurs de projets à impact social dans leur démarche ; il vise à devenir millionnaire en impact, mais pas millionnaire en euros... puisque sa structure est une association.

Puissent ces parcours de vie inspirer nos ambitions futures.

DIDIER ROCHE, DANS LE NOIR : « JE NE SUIS PAS UN SELF-MADE-MAN »

Serial entrepreneur, business angel, conférencier, président fondateur de H'up Entrepreneurs (anciennement l'Union professionnelle des travailleurs indépendants handicapés - UPTIH)... Faire le portrait de Didier Roche est un défi tant l'homme multiplie les projets. Associé fondateur du groupe des restaurants, SPA et boutiques "Dans Le Noir ?", cet homme surprenant contribue à faire découvrir de nouvelles sensations aux personnes voyantes en les plongeant dans son univers : celui de l'invisible où ni les gens ni les choses ne peuvent se cacher de nous ; pas d'artifices visuels pour tromper l'essentiel. Et si, pour mieux voir le monde, il suffisait simplement de fermer les yeux ?

« Ce qui me motive, c'est donner vie à des idées qui me portent et prendre le contre-pied de ce qui se fait et ce qui se pense. Par exemple, pour les projets estampillés "Dans Le Noir ?", je savais que ça allait marcher car c'était à contre-pied de la restauration et de l'univers du bien-être, où l'on montre souvent de belles photos avec des jolies cabines et des jolies filles... J'ai pris le contre-pied pour revenir à l'essence même du sujet : ce qu'on mange et le massage. »

Et quand on l'accuse de se servir du handicap comme d'un étendard marketing, Didier éclate de rire en se rappelant ses débuts d'entrepreneur, quand on lui expliquait qu'un handicapé visuel avait plus d'avenir comme standardiste que comme chef d'entreprise... sans oublier les experts de chaque secteur qui ont tout fait pour l'éloigner de leur chasse gardée.

« Quand j'ai commencé à étudier la possibilité d'ouvrir des spas "Dans Le Noir ?", les professionnels du luxe m'ont expliqué que le handicap dans le luxe, ce n'était pas glamour. Je me suis dit que j'allais leur prouver qu'ils avaient tort et qu'ils allaient venir me chercher. Et dix ans plus tard, c'est exactement ce qui se produit ! »

« Il ne s'agit pas de faire l'apologie du handicap, ça n'aurait pas grand sens. Mais on peut simplement mettre en valeur et exploiter les compétences les plus pertinentes sur certains sujets. Par exemple, dans

un spa, les plus efficaces sont les aveugles ! Ils ne communiquent pas visuellement mais ils communiquent par le toucher et c'est un sens beaucoup plus prégnant puisque la peau est le plus grand de nos organes. »

L'amour des émotions

Bien qu'il soit passionné par ses activités, Didier Roche n'est pas un interlocuteur facile quand on l'interroge sur ses entreprises, car les détails de l'activité ne sont pas vraiment ce qui compte pour lui. Quel que soit le sujet, il ramène tout à l'expérience humaine et à l'envie d'agir, en s'appuyant sur un triptyque composé d'actions, d'émotions et de sentiments.

« Dire que le cœur a ses raisons que la raison ignore est une vaste foutaise. Quand on est dans l'action, on crée des émotions donc on crée des sentiments. C'est exactement comme une histoire d'amour ! Quand on imagine un moment, on a déjà des émotions. Puis on vit ce moment, et on a de nouveau des émotions. Et enfin on s'en souvient, et on a encore des émotions. Ces émotions créent un sentiment, et c'est ce qui donne envie de recommencer. »

« C'est pareil pour le business : agir crée des émotions et des sentiments, donc on veut continuer et recommencer. On bâtit ses projets dans le rêve, puis dans l'action, et ensuite dans l'envie de recommencer. Plus on rêve et plus on veut agir. Plus on agit et plus on rêve et plus on aime. Je manage beaucoup par l'émotion. On fait rêver, on donne envie d'agir et ça donne envie de recommencer ! »

Mais il faut l'admettre, l'amour du risque et l'assurance de vivre à fond ne sont pas forcément quelque chose d'inné, il faut un terreau favorable et un déclencheur positif.

« Malgré ma cécité, j'ai eu la chance d'avoir des parents qui ne m'ont pas étouffé. Ma mère m'a toujours laissé vivre comme les autres et c'est quelque chose qui m'a donné beaucoup d'autonomie. Après, la différence n'est pas toujours quelque chose de bien accepté, donc j'ai été la victime des autres enfants, ce qui fait que j'ai appris à me défendre. Il fallait être créatif pour vivre avec les autres enfants et se faire respecter ! Mais la patience et la volonté se forgent dans la difficulté. »

Entreprendre devient alors un objectif en soi, avec la soif de réussir chevillée au corps. Un désir constant du regard des autres, qui peut sembler paradoxal quand on est non-voyant, mais qui pousse à se

dépasser chaque jour.

« Quand on est différent, l'envie d'exister, ça devient presque une maladie. J'ai toujours eu à cœur de faire en sorte que mes proches soient fiers de moi, car j'avais envie qu'on me regarde au moins autant que les autres, et si possible avec un peu de fierté. »

Un moteur efficace, puisque Didier Roche créé sa première entreprise à 23 ans, peu après l'obtention de sa maîtrise d'informatique en intelligence artificielle. Comme tous les jeunes diplômés de son âge, il postule à de nombreux emplois, mais trouve souvent porte close.

« Je postulais partout parce que c'est ce que tout le monde faisait mais je crois que j'ai prié secrètement pour que personne ne me réponde. Comme ça, je n'aurais pas d'autre choix que de créer mon entreprise ! Et finalement, eh bien mes prières furent exaucées : pas une seule réponse... »

L'amour des cicatrices

L'entreprise Itack voit donc le jour en 1995, avec pour principale activité la vente de produits et services à destination des personnes déficientes visuelles. Dix ans de hauts et de bas, puis une revente en 2004.

« J'avais décidé de faire de mon handicap une force plutôt que de le traîner comme un boulet. C'était un risque mais si on ne sort pas de sa zone de confort, on ne grandit jamais. Au pire, on se gamelle... Mais je crois que l'Homme a le pouvoir de résurrection en lui : il peut se relever même quand il est à terre. Au plus profond de l'hiver, il existe toujours un invincible printemps. Donc même dans les moments difficiles, il faut s'accrocher car ça va passer ! »

Et quand on lui fait remarquer que les grosses chutes laissent parfois des cicatrices, Didier acquiesce.

« Je pense que de toute façon, je n'aime pas les gens qui n'ont pas de cicatrices, je les trouve fades. Or la cicatrice n'arrive que si vous avez connu des choses. Plus on a d'échecs et plus on grandit ! On se construit dans l'adversité, pas dans le confort. »

En ce qui le concerne, les échecs font donc partie du parcours normal de la vie en général et de l'entreprise en particulier. Il ne faut pas en avoir peur, il faut juste en tirer des leçons.

« Des galères, j'en ai eu plein ! Déjà, à titre personnel, quand on a un handicap, il faut trouver l'équilibre entre son autonomie et sa performance, en particulier son handicap sur des petites choses quotidiennes vis-à-vis de ses collaborateurs. Mais au-delà de ma petite personne, j'ai aussi planté des boîtes. Par exemple, Ethik Event a dû passer par un licenciement collectif en 2006 pour pouvoir rebondir. Or quand vous êtes patron et que vous annoncez une telle chose, ce sont des moments difficiles... J'ai vécu des moments très compliqués entre 2011 et 2013 avec notamment la fermeture du resto "Dans Le Noir ?" de New-York et l'ouverture compliquée du spa "Dans le Noir ?" à Paris. »

Mais un regard philosophique sur l'échec ne rend pas la pilule plus facile à avaler pour autant.

REBONDIR APRÈS L'ÉCHEC, SELON DIDIER ROCHE

« Si on entreprend, on réussit des choses, mais on en rate forcément d'autres. Et parfois, la claque est difficile à encaisser. En effet, si la victoire a plusieurs pères l'échec n'en a qu'un. Dans ces moments douloureux, il n'y a pas de secret pour avoir la force de continuer : il faut avoir la foi ! La foi en soi, la foi en ses projets, la foi en ce qui nous entoure... Si on reste propre dans ce que l'on fait, on suscite du soutien et les gens qui nous entourent nous donnent l'envie de continuer.

L'autre chose à faire après un échec, c'est de prendre du recul pour changer d'attitude. L'intérêt de l'échec, ce n'est pas de persister malgré la claque, c'est de changer. Si on persiste à faire un peu plus de la même chose, on obtient un peu plus du même résultat. Donc il faut arriver à se regarder soi-même et à regarder les choses pour changer d'attitude et modifier sa façon d'agir.

Et si on prend le temps d'analyser les causes de son échec, on se rend compte que prendre des claques vous rend plus humble et vous fait grandir. Le moment n'est jamais agréable à passer mais vous portez ensuite un regard différent sur votre projet et souvent sur la vie, sur la relation aux autres.

Enfin, il faut prendre le temps de se ressourcer. Fuyez les gens qui dégainent les bons sentiments pour vous dire qu'ils sont désolés et que

la vie est cruelle, entourez-vous plutôt de gens qui sauront vous écouter et vous réconforter. Car il faut refaire le plein d'énergie pour repartir et relancer le mouvement. Quand on est en bas, on n'attire personne autour de soi. On attire les gens quand on est dynamique et porteur, donc il faut se redresser.

Et parfois, reprendre le dessus prend un peu plus de temps que prévu. Mais après la pluie vient toujours le beau temps... C'est un cycle et la patience est une vertu. »

L'amour des autres

Didier Roche ne se repose pas sur ses lauriers. Il crée Handi Consult International pour porter les nouveaux projets qui lui sont confiés et rejoint la mutuelle Intégrance comme chargé de mission auprès de la direction générale (à mi-temps) pour s'occuper du marché de la déficience visuelle.

La même année, il crée également la société Ethik Event avec Edouard De Broglie, rejoint peu après par Fabrice Roszczka, et c'est le début de l'aventure estampillée "*Dans Le Noir ?*", avec l'ouverture de plusieurs restaurants, de spas, de boutiques sensorielles... Le projet se développe rapidement et s'articule aujourd'hui autour de 2 secteurs : d'un côté, la partie grand public avec les restaurants, spas et boutiques "*Dans Le Noir ?*", et de l'autre côté, Ethik Connection dans le service aux entreprises et la fonction publique. Cette dernière activité se décompose en 3 branches :

- Ethik Event, qui propose de l'événementiel autour du handicap (ainsi que des événements utiles et responsables sans rapport avec le handicap) ;
- Ethik Management, qui accompagne les entreprises dans la gestion des problématiques de ressources humaines dans le champ de la diversité et notamment du handicap ;
- Ethik Image, qui conçoit des outils audiovisuels de communication autour d'événements de sensibilisation.

Au total, le groupe emploie plus de 300 personnes sur des missions ponctuelles et environ 100 salariés permanents, dont plus de la moitié est handicapée. Une vie d'entrepreneur bien remplie, qui pose une question : comment fait-on pour créer et gérer autant d'entreprises ?

« Pour avoir plein de boîtes, c'est très simple : je ne fais pas, je fais

grandir les autres ! Créer des projets et faire grandir les gens, c'est du bonheur... Donc tout réside dans le management : il faut trouver de bons numéros 2, savoir déléguer et accepter que les choses soient faites différemment de la façon dont on les aurait faites. En général, un bon manager peut gérer une douzaine de personnes. Donc avec 7 entreprises où je délègue l'essentiel, je ne gère que 7 personnes ! »

« Gérer une boîte, ce n'est pas tout gérer ! Il faut faire ce dans quoi on est bon et déléguer tout ce dans quoi on n'est pas bon et ce qui nous ennue. Ainsi, il faut repérer les bonnes personnes, les valoriser dans leurs points forts et les faire grandir. Mais je m'entoure de beaucoup de gens, je ne suis pas un self-made-man ! D'ailleurs, un homme ne se fait pas seul, il rencontre des gens et il réussit avec une équipe et un entourage. Je travaille avec certaines personnes depuis 20 ans. »

Un regard amusant et amusé sur le sens du leadership et du travail en équipe, qui trouve écho au quotidien par une façon de poser des questions plutôt que d'imposer des décisions.

« Je n'ai pas la fierté de l'idée : quand j'ai le sentiment d'avoir la bonne idée, je peux poser des questions pour faire naître l'idée et l'envie chez l'autre, c'est plus efficace que de lui imposer. Je préfère l'accompagnement d'un ami que la soumission d'un vaincu. En revanche, si le lien se coupe, il ne faut pas persister. »

Une soif d'entreprendre et de transmettre, qui souffre un curieux paradoxe dans la vie d'un homme qui a déjà monté une dizaine de sociétés.

« Quand je monte un projet, la première chose que je fais, c'est de regarder s'il y a une porte de sortie... Et quand il n'y en a pas, je n'y vais pas ! Si un projet a trop besoin de moi, je n'y vais pas : je veux pouvoir en sortir quand je veux et faire des choses différentes. J'ai envie de pouvoir faire des trucs dingues et je n'ai pas envie de m'arrêter parce qu'un projet dévore toute ma vie. »

Et s'agissant de faire des trucs de dingue, Didier Roche s'investit également beaucoup dans le monde associatif. Un domaine dans lequel son palmarès n'est pas moins surprenant que ses états de service comme entrepreneur :

- Cofondateur du projet Eurovision, qui a formé 100 000 personnes aveugles et amblyopes à la monnaie unique lors de la mise en circulation de l'euro ;

- Fondateur de l'association USV Guinot Cécisport, un club multisport mélangeant les participants handicapés et valides sur la commune de Villejuif ;
- Cofondateur et président pendant 3 ans de l'association Les Yeux Grands Fermés, qui gère l'attraction du même nom sur le parc du Futuroscope (avec redistribution des excédents à des causes humanitaires) ;
- Président fondateur de l'Union professionnelle des travailleurs indépendants handicapés (devenue H'up Entrepreneurs) ;
 - Membre du conseil stratégique de la ville de Paris ;
- Administrateur de l'association Paul Guinot, qui gère un centre de rééducation professionnelle pour personnes déficientes visuelles ;
- Administrateur du Centre communal d'action social de Villejuif pendant 6 ans ;
- Lancement de la radio Euro-FM (devenue Vivre FM, la radio du handicap sur la fréquence 93.9 en Île-de-France) ;
- Soutien actif au développement du Cécifoot, une activité handisport pratiquée par des athlètes déficients visuels qui s'inspire du football et se joue par équipes de 5 personnes.

Outre l'aspect hyperactif de tant d'engagements pour les autres, on interroge souvent ce chef d'entreprise déjà bien occupé sur les raisons de toutes ces expériences associatives.

« Je suis un entrepreneur, or créer des projets associatifs, c'est aussi entreprendre ! Quand je monte un projet, je cherche à utiliser le bon véhicule, donc je peux créer une société, une association, une coopérative... L'association est un outil pour entreprendre au même titre qu'une entreprise, c'est juste l'objectif final qui change ! »

« La seule différence, c'est dans le fonctionnement financier : une entreprise investit pour agir, alors qu'une association dépense un budget acquis (par des subventions, des cotisations ou des dons). Il n'y a donc pas la même finalité : une association ne devrait pas vendre pour faire des bénéfices car ce serait détourner les fonds reçus à des fins lucratives, quand ces fonds pourraient alors être consacrés à des actions non lucratives. En France, c'est d'ailleurs une pratique bien trop répandue : faire du business sous couvert d'un projet associatif... »

L'objectif, c'est donc de toujours faire de nouvelles choses, de lancer de nouveaux projets. Et parmi ces expériences, une en particulier vaut le détour : Didier a contribué à la création d'un CAP d'esthétique pour les aveugles en forçant un peu la main du Rectorat, pas forcément très enthousiaste au début.

« Je ne connais pas de meilleur modèle que l'exemple, donc j'ai passé moi-même mon CAP d'esthétique, à 38 ans ! C'était une expérience assez incroyable : le seul homme, de loin le plus âgé... et déficient visuel. Mais après ça, j'ai invité la Rectrice à recevoir des soins prodigués par des aveugles au sein du centre de formation. Elle a adoré l'expérience et elle est repartie convaincue. Depuis, le diplôme est accessible aux personnes aveugles, on a réussi ! Comme quoi le mur de l'impossible recule devant l'être qui marche. »

Une anecdote croustillante qui vérifie que dans ce cas aussi, l'adage dit vrai : on n'est jamais mieux servi que par soi-même...

LES 3 CONSEILS DE DIDIER ROCHE POUR RÉUSSIR

❶ Etre sourd !

« Quoi que vous fassiez, beaucoup de gens viendront vous expliquer ce que vous devez faire, mais vous remarquerez que ces gens-là ne sont pas ceux qui agissent. Donc le plus simple est de rester sourd à tous ces gens qui savent à votre place. Peut-être qu'ils vous prendront pour un idiot, mais souvenez-vous de Marcel Pagnol : *"ils savaient tous que c'était impossible, un imbécile est venu qui ne le savait pas alors il l'a fait."* Eh bien c'est toute ma vie d'imbécile qui se trouve résumée dans cette magnifique citation ! »

❷ Ne pas courir après l'argent

« L'argent ne peut pas être une finalité : être le plus riche du cimetière n'a pas beaucoup de sens. Quant à la postérité, on ne la verra jamais donc on s'en fiche aussi. L'argent est un moyen, donc il ne faut pas l'ignorer, mais ça reste un moyen et ça ne doit pas devenir un but. Mais bien sûr, il faut être au moins sur un jeu à somme nulle, et dans l'idéal à somme positive pour se développer. »

❸ Donner vie à ses rêves

« Le premier projet que vous allez monter ne sera peut-être pas celui qui va réussir mais ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas tenter le coup. Vous apprendrez en chemin et vous vous rapprocherez de vos objectifs. Et vous verrez qu'une fois qu'on a atteint un rêve impossible, on se met rapidement à vouloir atteindre les autres ! Donc il faut se méfier du confort de ses petites réussites et continuer à oser, il y a tant

de choses à faire en une seule vie ! »

MATTHIEU DARDAILLON, TICKET FOR CHANGE : « LE SUCCÈS, C'EST DE DEVENIR MILLIONNAIRE EN IMPACT »

Alors qu'il est encore étudiant à l'ESCP Europe, Matthieu Dardaillon prend une année de césure pour partir avec un ami à la rencontre d'entrepreneurs qui changent le monde, en réalisant 3 missions de 3 mois dans 3 pays différents. Fin 2012, il participe au Jagriti Yatra, un « voyage-éveil » qui permet à 450 jeunes Indiens de parcourir 8000 kilomètres en train pour visiter une douzaine de destinations et rencontrer 15 entrepreneurs sociaux d'exception, dans le but de les aider à passer à l'action. Une initiative aussi séduisante qu'intelligente.

De retour à Paris, il publie un article sur le site web de L'Express pour raconter cette expérience et annoncer son idée d'adapter le concept en France. Coup de chance : un membre du fonds de dotation Entreprendre+ tombe sur son article et lui propose d'échanger autour de son projet. Suite à la rencontre, il doit produire un document de 80 pages pour détailler les besoins et les objectifs, et trois mois plus tard il obtient le feu vert pour un financement et un accompagnement. C'est le début de Ticket for Change.

L'idée est belle, mais l'initiative est surprenante. On voit peu de diplômés des grandes écoles de commerce rester sourds aux sirènes des carrières prometteuses pour se lancer dans un projet au carrefour de l'entrepreneuriat et de l'associatif. Qu'est-ce qui motive Matthieu ?

« J'ai toujours voulu être utile. Depuis l'adolescence, mon moteur a toujours été d'avoir un impact, d'apporter une contribution positive, d'être utile. Je me suis demandé ce que je pouvais faire en sortant de l'école pour avoir le plus d'impact possible et j'ai listé les différentes options : politique, enseignant-chercheur, salarié pour devenir intrapreneur ou dirigeant un jour, entrepreneur social... Je voulais être acteur de ma vie, être au carrefour de mes talents et de mes passions et avoir un impact positif : assez rapidement, l'entrepreneuriat social s'est imposé comme une évidence. »

« Malgré tout, fondamentalement, je ne crois pas être né entrepreneur. Je le suis devenu au fur et à mesure, d'abord avec un projet associatif en école de commerce, puis avec un projet pendant une année de césure. Ces expériences ont développé ma fibre entrepreneuriale et m'ont donné la passion d'initier des projets. Lancer Ticket for Change était la suite logique, c'était une étape de plus. En plus, je finissais mes études et je pouvais utiliser les ressources de l'école donc c'était le bon moment pour me lancer ! »

Constituer une équipe et lancer le projet

Même si le projet est solide et que Matthieu Dardaillon déborde d'enthousiasme, il serait bien périlleux de se lancer seul dans une telle entreprise.

« Le premier conseil que m'a donné Arnaud de Ménibus, le premier qui a cru à l'idée, c'est de m'entourer d'une équipe solide. Donc j'ai cherché dans mon entourage et j'ai identifié 5-6 personnes qui pouvaient partager ma vision, puis j'ai commencé à leur parler de mon idée. Avec les premières discussions, j'ai vu qui était le plus motivé, avec qui j'avais le plus de "fit" et avec qui je pouvais être le plus complémentaire : ça m'a permis de trouver mes co-fondateurs, en imaginant des rôles sur mesure pour que chacun puisse donner le meilleur de lui-même. »

Pour autant, même avec les meilleures intentions du monde, difficile de recruter un staff en lui promettant de vivre d'amour et d'eau fraîche.

« Notre conception, c'est que dans l'entrepreneuriat social, on a besoin des meilleurs... car on cherche à résoudre des problèmes que personne n'a encore résolu, et que très peu cherchent à résoudre ! Chez Ticket for Change, on a toujours cherché à rémunérer "le mieux possible" les gens, pour une raison simple : les talents sont la première ressource de tout projet, c'est ce qui le fait réussir ou échouer. Tout ceci avec un principe de réalité d'un jeune projet, qui a une croissance de start-up mais est sous format associatif. »

« On ne peut pas lever de fonds comme une start-up "traditionnelle", on doit générer nos ressources chaque année. Donc niveau rémunération, c'était des petits salaires au début, au niveau du SMIC, et on a pu les augmenter au fur et à mesure... Aujourd'hui la majorité de l'équipe approche de la trentaine, et nous sommes très conscients qu'on ne peut plus rémunérer les gens seulement au sens et à la passion. Nous ne sommes pas encore aux salaires de marché, mais nous voulons tendre

vers ces niveaux-là : il n'y a pas de raison qu'on fasse d'énormes sacrifices financiers quand on cherche à apporter de la valeur à la société ! Ma vision c'est que, dans un monde parfait, il faudrait même que ceux qui prennent des risques pour s'attaquer à ces problèmes de société soient mieux rémunérés que sur le marché du "business as usual". »

Avec un premier financement, une équipe soudée et beaucoup d'énergie, Ticket for Change lance sa première activité en 2014 : 50 jeunes de 18 à 30 font le tour de la France en car pendant 12 jours pour rencontrer des modèles inspirants et trouver leur voie d'acteur de changement. Pourquoi pas en train ? Tout simplement parce que le budget serait 50% plus élevé... et que le projet a failli tomber à l'eau pour des raisons budgétaires.

« Les grosses difficultés, c'était surtout la première année, quand on devait trouver des sous pour lancer le premier Ticket Tour. J'étais complètement convaincu par le projet mais c'était super complexe de convaincre en moins de 6 mois des grandes organisations de venir avec nous... C'était très compliqué mais je devais continuer à booster tout le monde, surtout qu'on avait déjà calé l'événement, qu'on avait reçu 400 candidatures et qu'on avait déjà recruté les participants... mais il nous manquait 800 000 euros à 4 mois de l'événement ! »

Là où beaucoup pourraient abandonner, Matthieu décide de tenir bon, même quand le fonds de dotation envisage de repousser le projet d'un an pour assurer le coup. A force de persévérance et d'adaptation (en diminuant le budget recherché), il parvient avec son équipe et Entreprendre & + à convaincre de nouveaux mécènes et fondations et ensemble provoquent un point de bascule, les premiers financeurs servant de sésame pour aller convaincre les plus réticents. De cette expérience, il retient une phrase de Goethe dont il a fait son mantra :

« Quoi que tu rêves d'entreprendre, commence-le. L'audace a du génie, du pouvoir, de la magie. »

OSER SE LANCER, SELON MATTHIEU DARDAILLON

« Quand une idée vous obsède, inutile de chercher des raisons pour ne pas la mettre en oeuvre ! Lancez-vous quand vous avez une intuition qui devient une obsession. Je ne connais pas un seul entrepreneur social qui ait regretté d'avoir osé, quelle que soit l'issue de son projet.

Au mieux, vous débutez l'aventure de votre vie. Au pire, vous aurez vécu une expérience incroyable.

Le bonheur n'est pas une destination, c'est un chemin, et il réside dans la réalisation de soi. Donc si vous avez une idée, parlez de votre projet au plus de personnes possible... personne ne va vous le voler, c'est beaucoup trop de boulot ! Dépassez votre peur, c'est souvent là où on ne les attend pas que se cachent les opportunités et les conseils les plus utiles.

Et puis même si la montagne vous semble infranchissable, procédez pas à pas et entourez-vous des personnes qui ont les compétences qui vous manquent. Si vous démarrez petit mais que vous vous autorisez à rêver grand, vous créez une vision pour les personnes susceptibles de vous rejoindre et de vous aider à réussir. Ensuite, la clé est d'être régulier dans l'effort et persévérant pour tenir malgré les difficultés... »

Commencer petit mais voir les choses en grand

Cette première expérience est riche d'enseignements et permet de mieux calibrer les choses pour la suite, notamment en se fixant des horizons plus réalistes en ce qui concerne le passage à l'acte des participants.

« La première année, notre promesse c'était "12 jours pour changer sa vie". On y croyait vraiment et le programme était hyper intense, donc on pensait que les participants allaient trouver leur voie et lancer leur entreprise sociale à la sortie... Bon, ça ne s'est pas vraiment exactement passé comme ça. Il y a bien eu 50 idées qui ont émergé mais peu de participants se sont lancés dans un projet entrepreneurial dans la foulée. Du coup, on a revu le calendrier et on a éclaté les 12 jours très condensés en différents programmes étalés sur 2 - 3 ans avec plus d'accompagnement. »

Mais malgré ces ajustements, Matthieu ne regrette rien du parcours de ce programme pilote.

« La première édition du Ticket Tour fut plus que mémorable car on avait réussi à réaliser ce projet fou ! L'émotion était unique, c'était indescriptible ! Et j'ai eu la chance d'être super bien accompagné, donc on a fait des petites erreurs tout du long mais rien qui nous a mis dans le mur ou qui nous a obligé à faire demi-tour. Et finalement, tout ce qu'on a pu rater, ça nous a beaucoup aidé pour la suite ! »

Les années passant, le projet a conservé un statut associatif mais fonctionne comme une entreprise, avec des revenus composés par deux tiers de mécénat et un tiers de revenus d'une activité de prestation commerciale nommée Corporate for Change (et à ce jour, 0% de subvention publique). Pour assurer l'indépendance et la croissance de l'ensemble, l'activité de Corporate for Change a été filialisée dans une entreprise ayant un statut de SAS, qui est une filiale de l'association et dont 100% des bénéfices sont reversés à l'association.

La croissance est réelle, puisque en 4 ans, Ticket for Change est passé d'un tour de France de 12 jours à différentes offres en fonction des besoins et des ambitions des participants :

- Des ateliers d'inspiration, pour bénéficier de témoignages d'entrepreneurs du changement locaux, d'outils pour apprendre à mieux se connaître et identifier ses talents, de rencontres avec des gens qui ont envie de faire bouger les choses ;
- Un MOOC « Devenir entrepreneur du changement » co-créé avec HEC Paris et conçu pour inspirer et accompagner toutes les personnes qui veulent avoir un impact positif sur la société, mais qui ne savent pas par où commencer ;
- Le programme « Parcours Entrepreneur » qui dure 6 mois et propose 18 jours de formation pour passer à l'action, dont le Ticket Tour à travers la France pour rencontrer des pionniers de l'innovation sociale les plus inspirants ;
- La plateforme d'accompagnement « Vécus » (lancée avec le soutien de Google.org) qui est une plateforme collaborative conçue pour faire gagner du temps et de l'énergie aux entrepreneurs qui se lancent dans la création d'entreprises sociales.

En 2017, une mesure d'impact indépendante a montré que, sur ses 3 premières années d'activité, Ticket for Change avait directement permis à 14 500 personnes de passer à l'action et de faire émerger 1400 entreprises sociales, avec un total de 140 000 bénéficiaires dans la santé, l'alimentation, l'éducation...

Une autre vision du succès

Même si Ticket for Change n'est pas une entreprise comme les autres, on constate en discutant avec Matthieu que son expérience est pour ainsi dire semblable en tout point aux créateurs de sociétés plus classiques.

« Il y a plusieurs phases dans la vie d'un projet. La première phase, dans notre cas les deux premières années, c'est l'énergie, la folie, la motivation, la dynamique ; on ne compte pas ses heures pour faire exister son projet. La deuxième phase, d'environ deux ans aussi pour nous, on structure et on se développe moins vite, mais on solidifie le modèle économique, la gouvernance, la stratégie, etc. Enfin, la troisième étape, c'est d'aller chercher une forme de croissance en plus... et on repart à la conquête de l'invention et de l'excitation mais aussi de la tension et du stress ! »

Un regard porté avec humour qui demande cependant une organisation croissante pour conserver une vie personnelle sans devenir l'esclave de son projet.

« Je n'ai pas encore d'enfant donc j'ai moins de contraintes d'organisation que si j'étais un jeune parent. Mais je fais en sorte d'être le plus organisé possible, pour mettre en place une routine qui soit plus efficace du point de vue personnel comme du point de vue professionnel. »

« J'ai développé un manifeste de travail personnel : le matin, je travaille sur des sujets de fonds, en restant au calme et en m'éloignant de toute sollicitation. Le midi, je déjeune avec mon staff ou mon réseau, en fonction des envies et besoins du moment. Et l'après-midi, j'essaye d'enchaîner des rendez-vous les plus courts possible pour débloquer des situations... Tout l'enjeu, c'est d'apprendre à dire non et à prioriser ! Je suis en apprentissage constant... Avec le temps, j'essaye de ne plus finir ma journée après 20h. »

Et si on s'éloigne du quotidien pour aller chercher la perspective, on constate que Matthieu Dardaillon a une vision très personnelle de l'avenir et du succès que Ticket for Change pourrait représenter.

« Le succès, c'est de devenir millionnaire en impact ! On mesure notre succès au nombre de personnes qu'on a aidé. Le vrai but final, c'est que dans très longtemps, Ticket for Change n'existe plus parce que le problème social auquel on s'attaque n'existe plus ! Partant de là, le succès, c'est d'être copié par le plus de monde possible : l'Education Nationale, Pôle Emploi, etc. Si toutes les organisations deviennent des fabriques à acteurs du changement, on aura gagné ! »

Inspirer des gens plutôt que gagner de l'argent, voilà une belle vocation pour un entrepreneur. Une idée née en Inde, la patrie de

Gandhi, qui nous encourageait simplement à devenir le changement que nous voulons voir dans le monde.

LES 3 CONSEILS DE MATTHIEU DARDAILLON POUR RÉUSSIR

❶ S'assurer qu'on est au carrefour de ses talents et de ses passions

« La clé pour moi est de développer un projet au carrefour de ce qu'on aime faire et ce qu'on sait faire, autrement dit de faire des choses qui nous donnent de l'énergie et sur lesquelles on est excellent. Car même si le fait de créer son projet est passionnant, il faut aussi aimer le métier qu'il faut faire au quotidien, ce qui n'est pas exactement la même chose. C'est en jouant dans son domaine d'excellence que l'on peut apporter une valeur inestimable et se différencier. »

❷ S'associer avec les bonnes personnes

« Pour faire la différence dans la durée, il faut être bien entouré. Les personnes avec qui vous travaillez vont soit vous donner beaucoup d'énergie... soit vous en prendre. Il faut donc bien choisir ses cofondateurs, salariés, partenaires et mentors car ce sont eux qui vont faire réussir le projet ! Il faut aimer passer du temps avec ces personnes. Un bon test : se demander si l'on sera content de se lever tôt pour régler un problème (car c'est souvent ça entreprendre !) avec telle ou telle personne, et savoir si ça va nous donner ou nous prendre de l'énergie... »

❸ Viser un impact social et environnemental

« Le monde dans lequel nous vivons doit faire face à de vrais enjeux : le réchauffement climatique, la pollution, les inégalités sociales, la crise des réfugiés, et j'en passe... Qu'on le veuille ou non, cela impacte ou va impacter nos vies et celles de nos proches. L'Etat ne peut plus tout, on ne peut plus tout attendre de lui. Il est urgent d'inventer des solutions nouvelles à ces problèmes encore jamais résolus. Et les entrepreneurs ont un rôle particulier à jouer, car ils ont cette capacité à penser hors du cadre, à concrétiser et développer des innovations ! Ces innovations peuvent être sociales ou environnementales. Un entrepreneur peut chercher à adresser des défis sociaux et environnementaux urgents et importants, et utiliser le profit comme un moyen et non un but en soi ! Il y a de plus en plus d'exemples de

projets qui ont un impact à grande échelle. La reconnaissance, la notoriété, l'argent et compagnie seront alors des conséquences. »

S'ÉPANOUIR OU PRODUIRE, IL NE FAUT PAS CHOISIR !

A l'heure d'achever le manuscrit de ce livre, nous espérons qu'il a été aussi agréable à lire qu'il a été intéressant à écrire. Il serait de bon ton de souligner l'aspect extraordinaire du parcours de ces personnes ordinaires (ou l'inverse !), mais vous avez probablement remarqué qu'aucun de nos témoins n'a l'impression d'être devenu un super-héros particulièrement doué ou particulièrement chanceux. Tous ces succès sont le fruit d'efforts répétés et de multiples défis relevés. Avec un point commun qui ne vous aura pas échappé : le plaisir et l'excitation sont toujours au rendez-vous !

Si cela vous surprend, c'est parce qu'on croit souvent qu'il faut souffrir pour accomplir. Mais cette idée reçue est fausse, quel que soit le sens dans laquelle on la prend :

- Il n'est pas nécessaire de souffrir pour fournir un travail satisfaisant ;
- Ce n'est pas parce qu'on souffre qu'on accomplit un travail de qualité.

Ainsi, vous pouvez prendre beaucoup de plaisir et obtenir un résultat génial, tout comme vous pouvez beaucoup souffrir et produire un résultat minable. Car la souffrance est souvent confondue avec l'effort, alors qu'il s'agit bien de deux choses différentes...

Par exemple, lorsqu'on se dépasse dans une performance sportive, on ressent une forme de douleur, mais il s'agit d'une sensation d'effort galvanisante, pas simplement d'une souffrance pénible. Même si on a mal, on sait que cette douleur sera suivie d'une sensation positive de bien-être et d'accomplissement. A l'inverse, la souffrance intervient lorsque l'effort est trop intense et trop prolongé ou lorsqu'il n'a plus aucun sens (et c'est ce que ressentent malheureusement de nombreuses personnes dans leur environnement de travail). Mais tout comme vous trouveriez absurde de voir un marathonien courir avec une jambe cassée, comment espérez-vous réussir avec un cerveau en panne de sens ? C'est précisément à cette question que répondent tous

les témoins de ce livre : pour réussir, il faut y prendre du plaisir.

A ce sujet, l'essayiste et conférencier Idriss Aberkane souligne souvent que la révolution industrielle est à l'origine d'un terrible mensonge, à savoir qu'il faudrait choisir entre produire et s'épanouir. Par conséquent, il y aurait une sorte de dichotomie entre les heureux glandeurs d'un côté et les malheureux travailleurs d'un autre côté. Pourtant, il n'y a pas besoin de réfléchir longtemps pour constater que si un être productif n'est pas toujours épanoui, un être épanoui est toujours productif... Il est donc essentiel de chercher des sources de joie dans vos activités quotidiennes, *a fortiori* dans votre travail, compte tenu du nombre d'heures que vous y passez !

Dès lors, devez-vous créer votre entreprise ? Si l'idée vous démange, bien sûr que oui ! Tout le monde n'est pas fait pour entreprendre, mais si une telle envie vous empêche de dormir, sauter le pas semble une résolution opportune, au moins pour votre santé mentale. Si, de surcroît, vous ne vous épanouissez pas dans votre emploi, il semble que plus rien ne vous retient...

D'ailleurs, il est amusant de relever que le mot « travail » vient du latin *trepalum*, qui désigne un instrument de torture, alors que le mot « entreprendre » vient de la racine *inter prehendere*, qui évoque l'idée de maîtrise.

Trois leçons et citations à retenir (parmi tant d'autres)

Et puisqu'il s'agit de conclure cet ouvrage, nous aimerions également revenir sur trois leçons à retenir de la vingtaine de témoignages recueillis dans ce livre, que nous avons agrémentés d'une citation supplémentaire pour l'occasion.

La première idée que nous vous invitons à retenir, c'est que l'élément le plus important dans la mise en œuvre de tout projet, c'est simplement de passer à l'action. Peu importe votre intelligence individuelle, peu importe la beauté de votre business plan... Si vous ne passez pas à l'action, votre belle idée restera une parole en l'air ou un joli schéma sur une feuille de papier. Donc n'attendez pas d'avoir un plan parfait pour commencer à agir ; la mise en mouvement concrète est toujours plus efficace que la réflexion abstraite. Comme le dit la célèbre phrase du film *Un taxi pour Tobrouk* : « deux intellectuels assis vont moins loin qu'une brute qui marche. »

La deuxième chose qu'il faut conserver à l'esprit, c'est que réussir un projet implique à la fois de persévérer et de pivoter. Dès lors, même si vous faites un essai qui ne s'avère pas concluant, il ne faut ni baisser les bras... ni s'entêter dans ce qui ne fonctionne pas. La bonne attitude est plutôt d'analyser la source du problème et de modifier ce qui cloche puis de repartir de plus belle pour voir si ça fonctionne mieux. Et souvenez-vous que si votre « plan A » échoue, il reste encore 25 lettres dans l'alphabet ! Nelson Mandela avait un mantra qui illustre parfaitement cet état d'esprit : « je ne perds jamais ; soit je gagne, soit j'apprends. »

Enfin, la troisième remarque à laquelle nous sommes attachés, c'est qu'on peut tout à fait entreprendre et réussir en France ! C'est incroyable, alors que l'Hexagone fait partie des 10 pays les plus riches de la planète, il arrive en tête chaque année de tous les classements sur les populations les plus pessimistes et déprimées du globe. Pourtant, comme le relève Xavier Niel dans la préface de ce livre, nous avons tout pour réussir : des universités de haut niveau, des infrastructures de qualité, des aides publiques abondantes et une stabilité politique incroyable. Si les Français dépensaient autant d'énergie à entreprendre qu'à jouer les Cassandra, ils seraient leaders dans bien d'autres classements. Et pour cela, peut-être faut-il s'inspirer de la sagesse... d'un Britannique, en la personne de Winston Churchill, qui avait coutume d'expliquer cette différence d'attitude : « un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté. »

Publier un livre : une entreprise comme les autres ?

Difficile, enfin, de conclure ce livre sans raconter son histoire ! Une histoire qui s'apparente à celle de bien des entreprises... pour finalement en devenir une.

Nous étions début juillet 2017, sur une plage de Saint-Nazaire, pour passer du temps ensemble et parler de nos projets respectifs, en profitant des charmes d'une station balnéaire qui offre l'avantage de ne pas être surpeuplée en été. Rien de très concret au programme : des hamburgers, des jus de fruits et du soleil. Mais quand les idées fusent et rebondissent, difficile de ne pas sortir son carnet pour en noter quelques-unes. Parmi celles évoquées (et retenues) ce jour-là, l'envie d'écrire un livre enthousiasmant et porteur de sens sur le parcours en zigzag d'une vingtaine de chefs d'entreprise. A ce stade, nous n'avions pas fixé de date, mais nous avons décidé d'ouvrir nos carnets

d'adresses en septembre pour proposer l'idée à plusieurs de nos contacts, juste pour avoir leurs sentiments sur ce projet.

Une chose en amenant une autre et nos premiers témoins nous poussant à transformer cette idée en réalité, nous avons finalement réalisé les premiers entretiens dès fin septembre, ce qui a nous a motivé à mettre le pied sur l'accélérateur pour figer le concept, le pitch, le visuel de couverture et le retro-planning. Dans la foulée, nous avons contacté les autres témoins potentiels que nous avions identifiés. La liste n'était pas parfaite (nous sommes conscients que la parité n'est pas au rendez-vous) mais elle avait le mérite d'exister, et chaque personne contactée nous a reçu avec bienveillance, acceptant de nous consacrer du temps et de l'énergie afin de faire exister ce livre.

Au fil de nos rencontres, plusieurs échanges avec un partenaire potentiel nous ont laissé espérer une prévente d'environ 3000 exemplaires, qui suffirait à dégager toute contrainte économique du projet en assurant sa rentabilité. Ces négociations consommaient des ressources importantes dans nos agendas et dispersaient notre capacité d'attention, mais les choses semblaient bien parties lorsque la date de livraison du livre fut fixée au 15 décembre. Il fallait sacrément accélérer et nos niveaux de stress n'ont fait qu'augmenter, mais tous les espoirs étaient permis !

On a alors relancé tous nos contacts pour repositionner les rendez-vous aussi tôt que possible. Ces sacrés entrepreneurs sont des gens très occupés, mais ils ont tous trouvé une place dans leur agenda pour des rencontres ou des entretiens téléphoniques supplémentaires. Ce qui était un hobby est devenu une activité à temps plein mais la contrainte se justifiait par l'accord financier sur les précommandes du livre. Jusqu'à fin novembre, quand notre partenaire putatif nous a expliqué que finalement, il n'était pas en mesure de confirmer l'accord. Patatras !

La pilule fut dure à avaler, compte tenu du temps passé et de l'énergie consacrée à tenir le calendrier demandé. Mais il ne faut pas se laisser abattre ! Nous l'écrivions à longueur de pages, il était temps de le mettre en œuvre pour nous-mêmes ! De plus, contrairement à d'autres projets, aucun gros frais uniquement lié à cette commande n'a été engagé et l'imprimeur n'a fourni qu'un devis... Dès le lendemain, nous réajustions donc notre plan initial, en nous accordant notamment un délai supplémentaire pour finaliser le manuscrit et le plan de sortie.

Comme nous disposions d'un peu plus de temps, nous ne résistions pas à la tentation de programmer deux nouveaux entretiens, présentés en bonus dans ce livre et offrant une vision différente de l'entrepreneuriat. De notre point de vue, ces chapitres supplémentaires offrent une nouvelle valeur ajoutée et viennent donc augmenter la qualité du produit ! Au-delà des récits particuliers qu'ils contiennent, ils portent en effet un message humaniste et une autre vision de l'entrepreneuriat qui contribue à la création d'une société meilleure.

Enfin, nous avons fini l'aventure avec un coup de poker qui s'est achevé sur un coup de pouce : nous avons sollicité Xavier Niel pour signer la préface du livre, afin d'associer son nom (et sa notoriété) à ce projet de promotion de l'entrepreneuriat à la française. Très clairement, Xavier ne nous devait rien du tout, n'avait pour ainsi dire aucun bénéfice à en tirer... et le calendrier restait très serré. Mais pour notre plus grande joie, sa réponse fut à la fois rapide et positive, ce qui nous a donné un dernier coup de fouet au moral afin d'achever la version finale de l'ouvrage.

Cet ouvrage, vous l'avez aujourd'hui entre les mains. Nous espérons qu'il vous a plu et qu'il a pu nourrir votre réflexion, que ce soit vis-à-vis de votre parcours ou de vos ambitions. Peu importe son succès, nous sommes en tout cas satisfaits du chemin parcouru autant que du résultat obtenu. Le reste n'est déjà plus en notre contrôle... Et si nous échouons ? Ce n'est pas grave ! Nous concluons ce livre par une dernière citation, qui est de Franklin Roosevelt : « c'est vrai qu'il est dur d'échouer, mais c'est encore pire de n'avoir jamais tenté de réussir. »



THE BOOK **MAKER**

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements...

À toutes les femmes et tous les hommes entrepreneurs présents dans cet ouvrage : Augustin, Charles, Didier, Federico, Guillaume & Nicolas, Henri, Jean, Laure, Ludovic, Marion, Matthieu D., Matthieu G., Patrick, Pauline, Philippe & Christian, Sacha, Sébastien, Sixte, Stéphane, Thierry, Valérie, Xavier.

Et à tous ceux qui n'y figurent pas... rendez-vous tome 2 !

À Xavier, que nous admirons et qui nous a fait l'amitié d'écrire la préface de ce livre.

À Sylvie et Cécile, pour la relecture et les (nombreuses) corrections.

À Lucie, pour son aide éditoriale.

À Jonas, pour la couverture.

À tous les associés de My Media Group pour leurs encouragements.

À tous les conjoints d'entrepreneurs sans le support desquels l'aventure serait infernale.

À la chance et à la vie.

À l'amitié et à l'avenir.